

العمل الجماعي

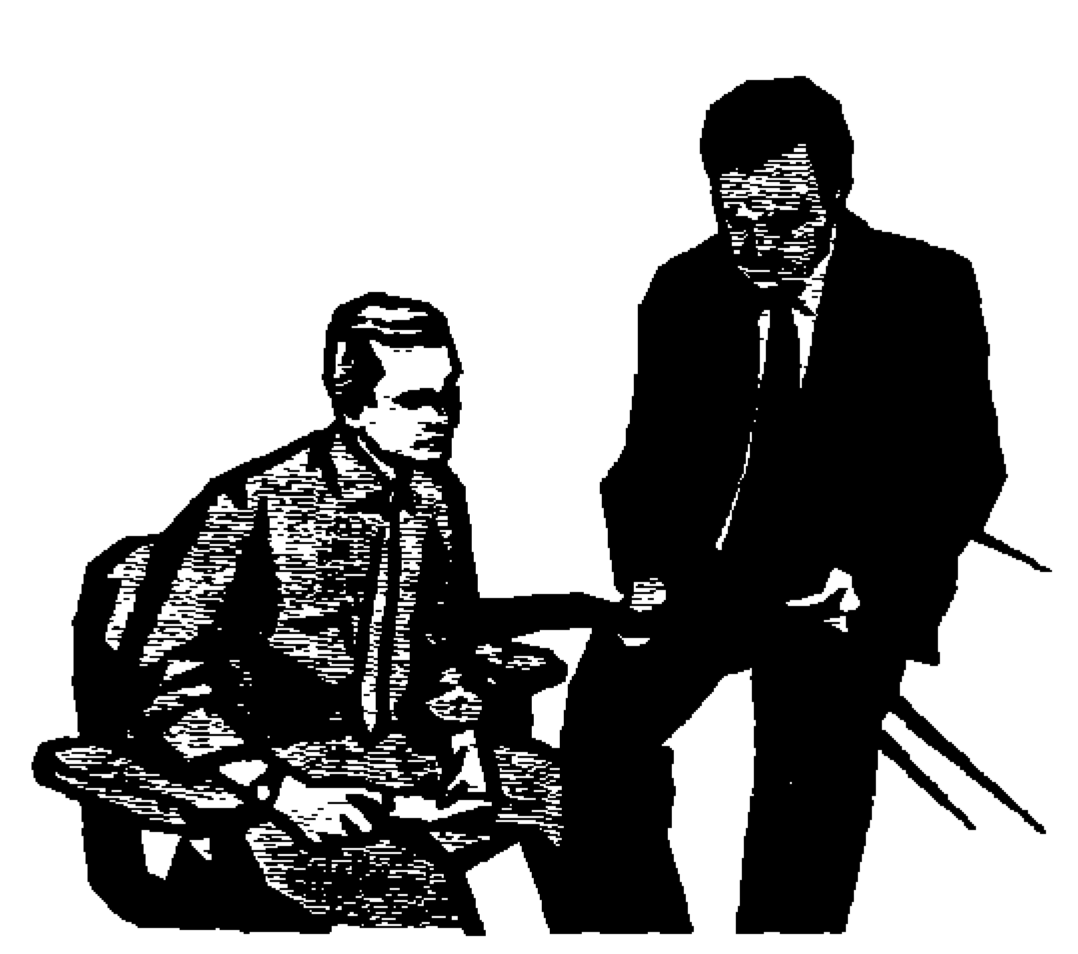
- كيف تبني وتدير فريق عمل ناجح.!؟
- كيف تدير اجتماعاتك بشكل فعال.!؟
- تعلم فن التفويض واستمتع بوقتك.

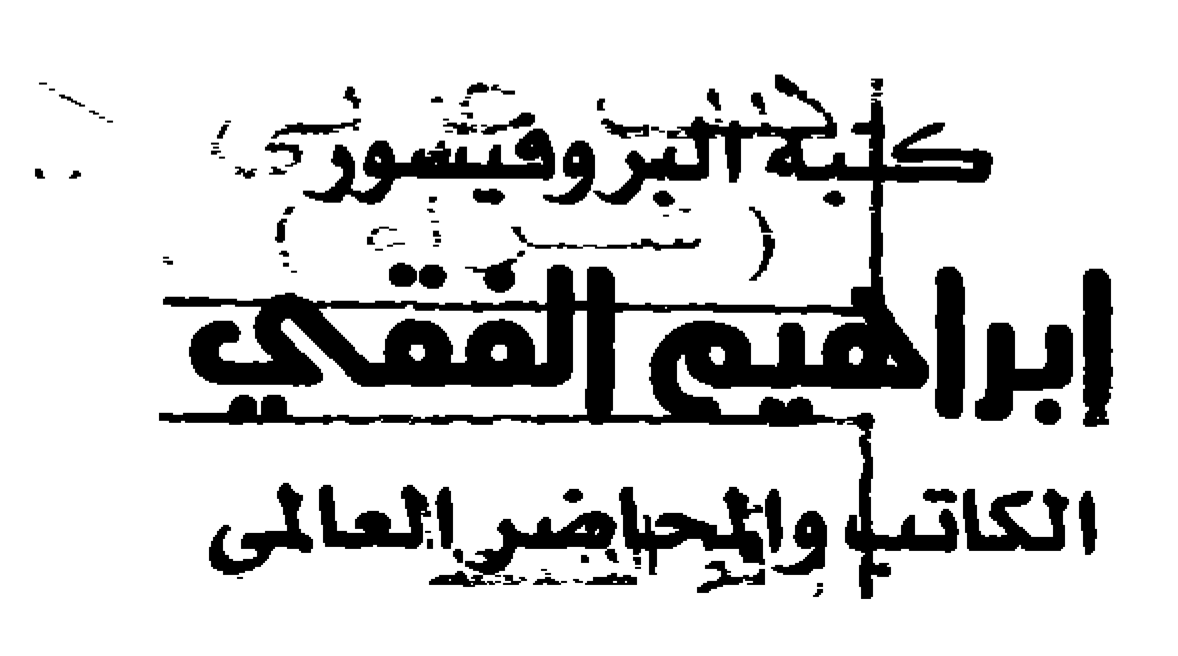
أجيال
AJIAL
دار أجيال للنشر والتوزيع
القاهرة - مصر

د.إبراهيم الفقي
الكاتب والمحاضر العالمي

العمل الجماعي

كيف تبني وتدير
فريق عمل ناجح؟
دليلك الشخصي
للعمل الجماعي





كتبة البروفيسور
إبراهيم الفقي
الكاتب والمحاضر العالمى



اسم الكتاب: العمل الجماعي

المؤلـــــف: د. إبراهيم الفقي

الطبعة الأولى للناشر: ١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م

تصميم الغلاف: أيمن الزيني

مقاس الكتاب: ١٤ × ٢٠

إخراج داخلي: مركز السلام للتجهيز الفني

مراجعة لغوية: حسام مصطفى إبراهيم

الناشـــــر: دار أجيال للنشر والتوزيع

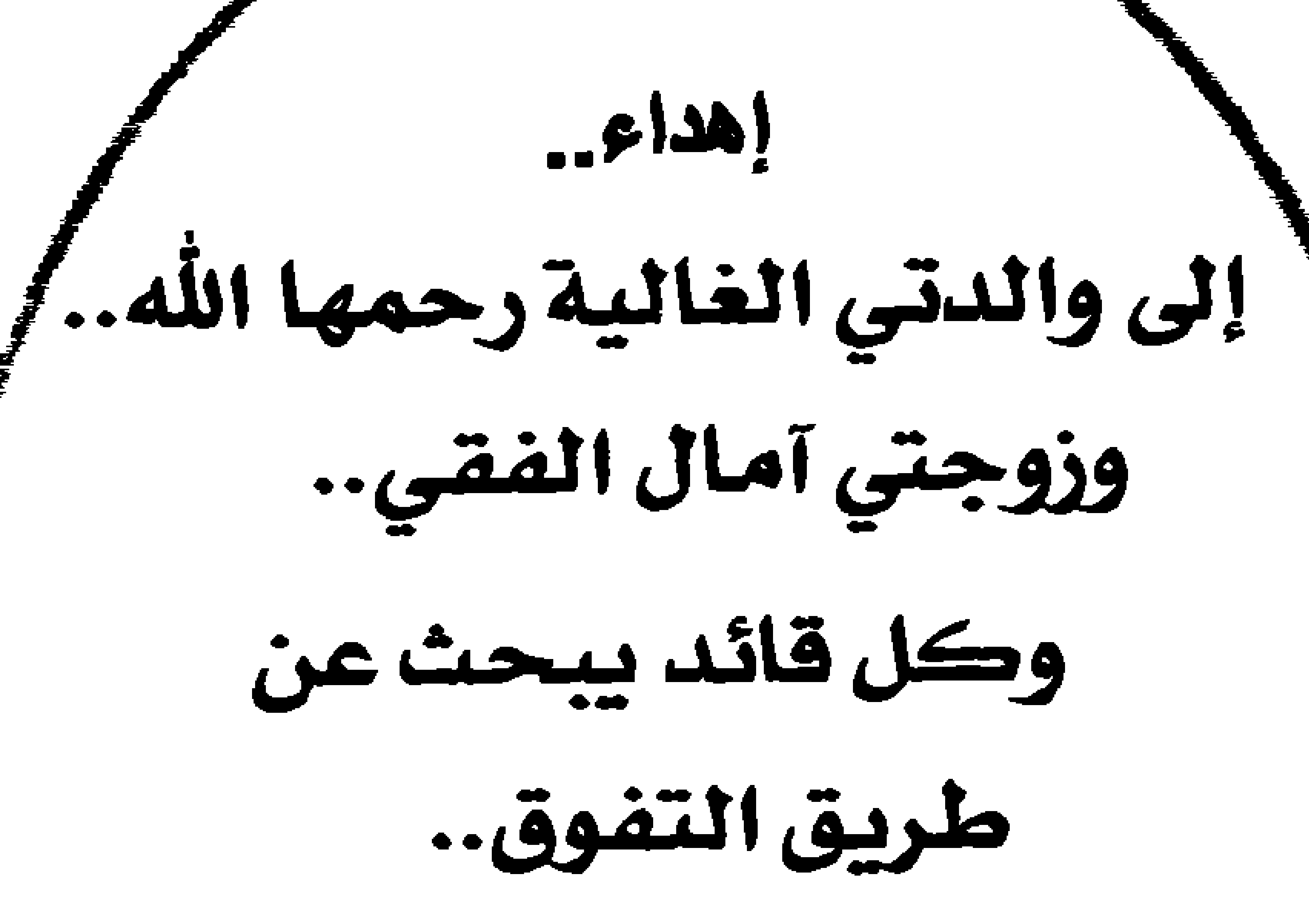
رقم الإيداع: ٢٣٨٤٦ / ٢٠٠٨

الترقيم الدولي : ١ - ٠٢ - ٦٢٧٧ - ٩٧٧ - ٩٧٨

رقم الهاتف: ٠٠٢٠١٢٤٢٤٢٤٣٧

الموقع على شبكة الإنترنت: www.dar-ajial.com





إهداء..

إلى والدتي الغالية رحمها الله..

وزوجتي آمال الفقي..

وكل قائد يبحث عن

طريق التفوق..




بسم الله الرحمن الرحيم

بناء فريق العمل

خطوة النجاح الأولى للعمل الجماعي



البداية..

لا قائد بلا أتباع، ونحن إذ نؤكد أن القائد الناجح لابد أن يكون ماهرًا في إدارة وتوجيه الأتباع، فإننا نؤكد أنه قبل ذلك لابد أن يكون ذكيًا في تكوين فريق العمل.

الفريق أو الجماعة أساس أي عمل في الحياة، سواء كان هذا العمل اقتصاديًا، أو اجتماعيًا أو سياسيًا.

والبيئة المؤسسية التي تعتمد النظام والأسس الإدارية، والتدرج القيادي، تعد أحد أهم الكيانات في الحياة.

ويُعدّ بناء فريق عمل ناجح،أحد أهم مهام القائد، ولا نبالغ حين نقول أن بناء كبرى ناطحات السحاب ربما يكون أسهل كثيرًا من بناء فريق عمل مميز!، وذلك لأن التعامل مع

البشر أمر شديد الحساسية والخطورة، ويحتاج إلى مهارة وفطنة كبيرتين.

ودعني أستطرد معك في الصفحات القادمة عن الملامح الهامة لبناء فريق عمل ناجح.

ولكن قبل هذا دعنا نتساءل:



بناء فريق عمل مؤثر (لماذا وكيف)؟



«إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهمكون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني إيجابي يشكلون قوة لا تهزم»..

نابليون هيل

الكل يعمل في جماعة.

النمل تبني قراها في تماسكها



والنحل يجني رحيق الشهد أعوانًا

إنها سُنة ربانية أن يكون العمل الجماعي هو الأصل في الحياة، أنظر حولك فلن تجد أبدًا من يعمل وحده.

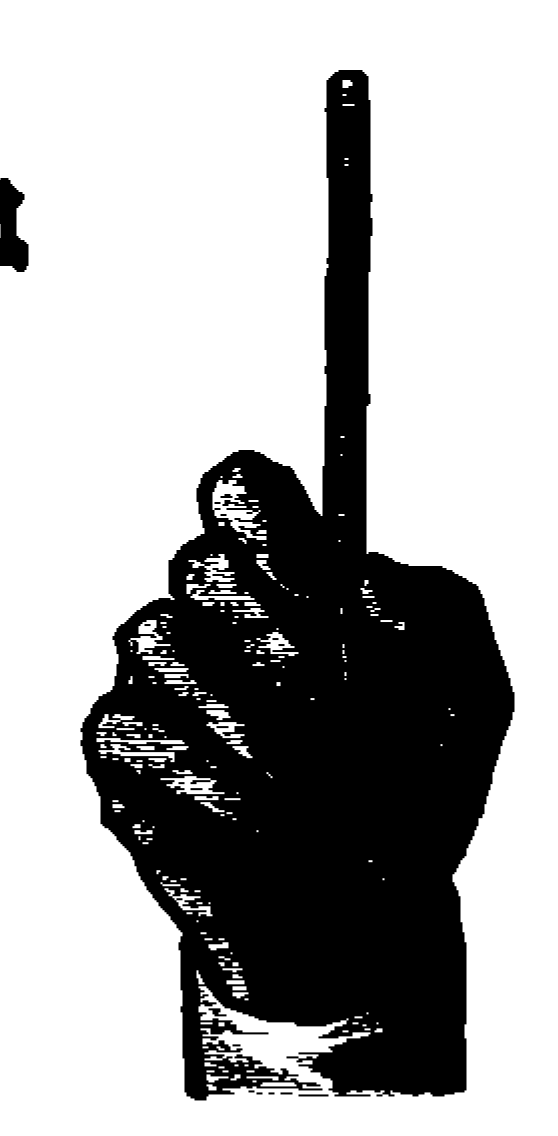
الإنسان، الحيوانات، الطيور، كلها تعمل بشكل جماعي بديع، ومن ظن أنه يقدر وحده على النجاح فهو واهم خدعه الغرور.

والناظر في التاريخ يرى جيدًا أن جدودنا الأوائل اعتادوا العمل معًا من أجل البقاء.

فعندما كانوا يذهبون للصيد، كان ذو النظر الحاد يتولى الحراسة والمراقبة، وذلك الذي يعدو أسرع وأقوى يقوم بالصيد. بعد الحرب العالمية الثانية وُجد أن الجيش الذي يعمل بروح الفريق قد حقق أفضل النتائج، فالسر الحقيقي وراء نجاح اليابانيين هو قدرتهم على العمل معًا، وهم لا يعبئون كثيرًا إلى من يذهب الفضل والتقدير، بل يهتمون بالعمل معًا والفوز معًا وذلك هو السبب الذي جعل «اليابان» واحدة من أغنى البلاد في العالم اليوم.

نعم، فريق العمل أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسئولية، وذلك يجعلهم أكثر التزامًا وإصرارًا على تحقيق نتائج أفضل. والعمل بروح الفريق يساعد الناس على تحقيق تقدير أفضل للذات، وكذلك ثقة أكثر بالنفس، كما أنه يشعرهم بأنهم ذوي قيمة، وهذا من شأنه أن يُحسّن الاتصالات ويخلق علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية، ففريق العمل - بكل بساطة - هو القوة الأساسية لأي مؤسسة.

لماذا لا نهتم بالعمل الجماعي؟



ظل هذا السؤال يؤرق ذهني فترة من الوقت، لماذا - مع الفائدة العظيمة للعمل الجماعي - نُفضّل عليه العمل الفردي، ويذهب كل منا إلى الاعتداد برأيه وفكره؟!.

وبحثًا عن إجابة هذا السؤال، قرأت كثيرًا، وجلست إلى كثيرين من القادة والمديرين، الذين عُرف عنهم عدم اهتمامهم بالعمل الجماعي، وعدم قناعتهم بجدوى فرق العمل، وسألتهم هذا السؤال:

لماذا لا تتوجهون لعمل فرق عمل بدلاً من الاعتماد على رؤية وفكر الفرد؟، واستطعت أن أجمع بعضًا من الأسباب الرئيسية فكانت كما يلي:

١- عدم قناعتنا بجدوى العمل الجماعي.

٢- ربما تناسب الآخرين لكنها لا تناسبنا نحن.

٣- تعب وجهد وإرهاق، هذا ما يعنيه بالنسبة لي (هكذا أجاب بعضهم).

٤- يحتاج الأمر إلى كثير وقت ومال، الوضع الحالي (أرخص ماديا)!.

٥- أين لنا بالصبر والوقت للاستماع لهذا وذاك؟.

٦- هذا أمر يحتاج إلى دراسة وتعلم، وحضور دورات، أين لنا - كمديرين - بذلك الوقت؟.

والملاحظ أن هؤلاء المدراء دائمًا ما يجتمعون بمرؤوسيهم ويوجهونهم ويعتمدون عليهم في تحقيق النتائج التي يبغونها، ومع ذلك فهم ينكرون فكرة فريق العمل!، إن الاختلاف الوحيد بين طريقتهم في الإدارة وطريقة فريق العمل هو أنهم دائمًا ما يخبرون مرؤوسيهم بما يجب أن يفعلوه، وإذا حدث أي نوع من الخطأ فإنهم يلقون باللوم على الجميع بسبب أدائهم السيئ. وهم يبدءون بالتهديد والوعيد، ويرسلون المذكرات أملاً في أن يحصلوا على مستوى أداء أفضل من الموظفين عند استخدام أسلوب الضغط معهم.

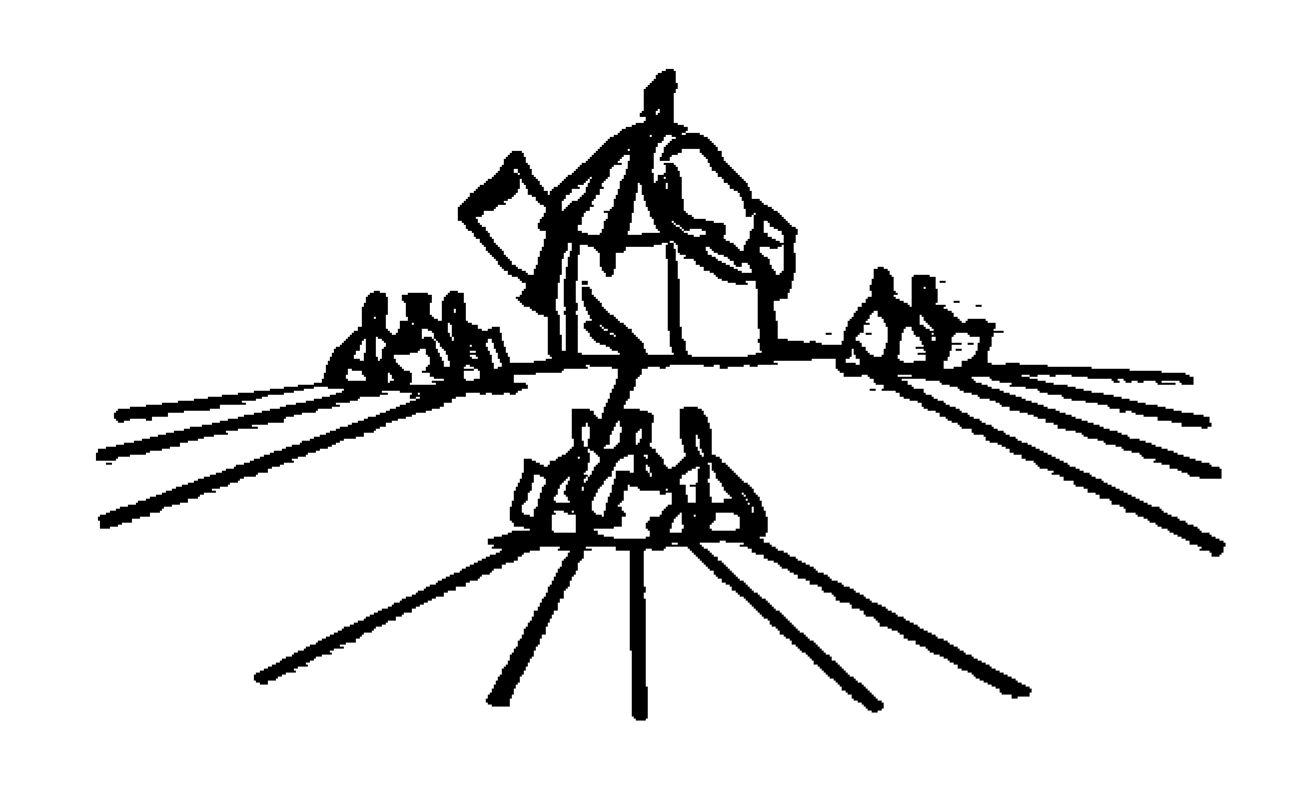
تقول الأبحاث أن العديد من المدراء يخافون فريق العمل لأنهم لا

يشعرون بالأمان، ويخافون أن يفقدوا سلطاتهم، أو ربما لأن لديهم مشاكل تتعلق بالذات «Ego problems»، لكن العكس هو الصحيح، فمع فريق العمل يستطيعون أن يكونوا أكثر أمنًا ويحققوا نتائج أفضل.

إن أعظم مبادئ الإدارة هي:

«أنك تستطيع إحداث المعجزات إذا ما كان لديك إيمان بالآخرين، وحتى تحصل على أفضل ما لدي الآخرين، أختر أن تفكر وتؤمن بأفضل ما لديهم»، وفريق العمل بما له من قوة جبارة هو الهدف من تأليف هذا الكتاب.

العوامل الأربع
لصناعة الفريق المؤثر



قبل أن يبدأ الرئيس أو المدير في تكوين فريق العمل، يجب عليه أن ينتبه إلى عدة عوامل في غاية الأهمية، كي يكون فريق العمل فعالاً ومميزًا.

وهذه العوامل هي:

1 الثقة:

أنت قائد، إذن يجب عليك أن تزرع في فريقك مشاعر الثقة في أنفسهم وفي الكيان الذي ينتمون إليه.

أخطر ما يهدد كيان فرق العمل ويخلخل أعمدتها هي الثقة المفقودة، والتشكيك في قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم واستحقاقهم الانتماء للفريق.

إن الفريق الناجح يجب أن تنتشر الثقة بين أعضائه، ويجب أن يؤمنوا أن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم، وأنهم معًا سوف يفعلون المستحيل ويحققون الكثير والكثير.

2 أعط لكل فرد حقه من الاهتمام والتقدير:

القائد الفعال يفهم جيدًا أن الفطرة الإنسانية تبحث دائمًا عمن يهتم بها ويقدّرها، لذلك لا يهمل أبدًا تقدير والاهتمام بجميع أعضاء فريقه بلا استثناء.



ليس هذا وحسب بل يجب أن يحث أعضاء فريقه على الاهتمام ببعضهم البعض كذلك.

3 الانضباط التام:

فريق العمل لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضاء الفريق رغبة حقيقية وجادة للمشاركة في العمل المطلوب إنهاؤه، ولابد من توضيح مهمة الفريق للأعضاء وشرح أسباب اختيار كل عضو، مع التأكيد على الأعضاء بضرورة أن يكونوا مريحين في إبداء مشاعرهم فيما يتعلق بمشاركتهم في المهمة، ومحاولة معالجة أي تحفظات قد تكون لدى البعض. ويفضل أن يوضح لأعضاء الفريق المكافآت والحوافز التي ستقدم في حالة الإنجاز الناجح، والتأكد من أن الأعضاء يعرفون أن الخدمة ضمن الفريق قد تكون معبرًا إلى مهام أكثر تحديًا.

4 الإيمان بأهمية التعاون:

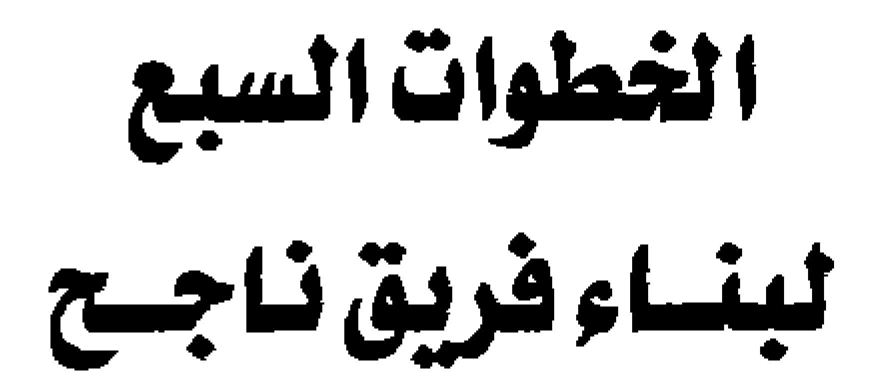
بالتعاون، ووضع اليد في اليد، ننجز ونصنع وننتج أكثر.

يجب أن يؤمن فريق العمل بهذا الأمر.

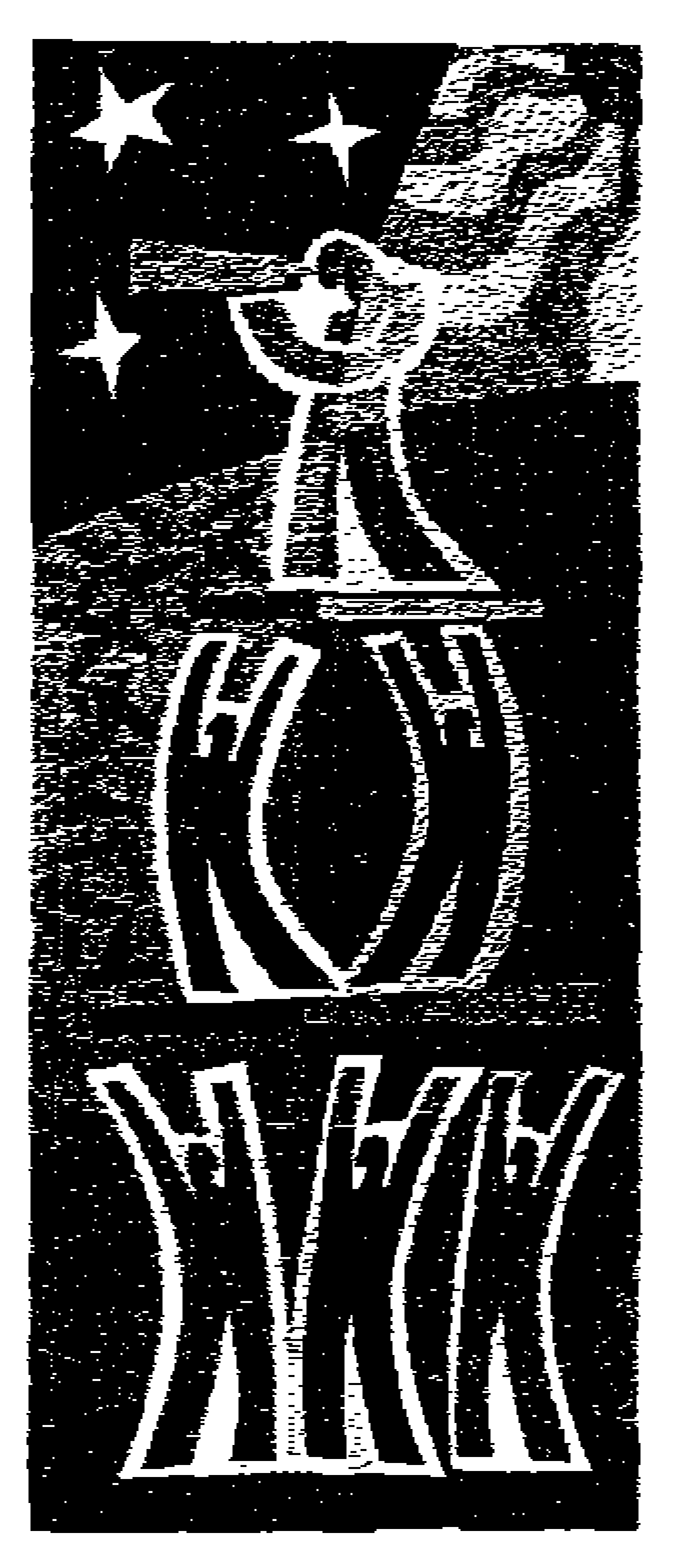
ويجب أن يعوا جميعا أن مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد، وأن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف.

عندما يعي أفراد فريق العمل هذه الأدوات الأربع لبناء الفريق، وعندما تصبح هذه العوامل جزءًا لا يتجزأ من حياتهم، فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفاعلية، ذلك لأن فريقهم يقوم على أساس قوى يستطيع أن يقف في مواجهة أي مشاكل أو انتكاسات قد تعترض الطريق، بروح الفريق سيتجهون جميعًا نحو النجاح الذي لا يحده حد.

***



الخطوات السبع لبناء فريق ناجح



الآن تعال لأخبرك بالخطوات التي يجب أن تنتبه إليها عند تكوين فريق العمل.

1 تشكيل الفريق:

بادئ ذي بدء يجب أن تتفكر - قبل تكوين فريق العمل - في هذه الأسئلة:

من الذي يجب أن ينضم للفريق؟

وما الأسس التي سينضمون على أساسها للفريق؟

كم سيكون عدد أعضاء الفريق؟

القائد الفعال عندما يبدأ في اختيار فريق العمل لا يخضع للعواطف، بل لمعايير علمية بحتة، ويضع مصلحة الفريق فوق أي اعتبار.

فلابد من اختيار الأشخاص المناسبين، ويجب على كل عضو قادم أن يجلب معه مهارة يتم توظيفها لخدمة الفريق.

2 التدريب والتعليم:

بعدما يتم تكوين فريق العمل يبدأ القائد في وضع خطة للارتقاء بإمكانيات الفريق وتدريبهم.

يبدأ الأمر أولا بالتوجيه، حتى يتعلم الموظف كل شيء عن أعمال الشركة، كما أن عليه تقديم العضو الجديد إلى بقية الأعضاء وتعريفه بالمنتج أو الخدمات التي يؤدونها. بعد ذلك يقوم بإمداد العضو بكل الأدوات التي يحتاجها في العمل، ويصحبه في جولة في الشركة ويقدمه لكل الموظفين الآخرين، كما ينبغي على القائد هنا أن يتأكد أن الموظف على أتم الاستعداد لأداء واجبه بتفهم كامل لمسئولياته وعمله، وأن يسمح له بالانغماس في العمل. بعض الشركات لا تسمح للموظف الجديد بمقابلة العملاء إلا بعد مرور أكثر من ثلاثة أشهر، إن التدريب الملائم يزيد من ثقة الموظف في قدرته على العمل وبذلك يحقق النتائج المرغوبة.

3 التواصل الجيد مع الفريق:

القائد الفعال يجب عليه أن يتواصل بشكل مستمر وفعال مع فريق العمل، خاصة الجدد منهم.

ومن الخطأ أن تترك أفراد فريقك بمفردهم، دون التواصل معهم.

يجب عليك أن تفتح قنوات الاتصال مع أعضاء فريقك فتحفزهم وتباشر عملهم وتشعرهم بوجودك بجوارهم، فأحرص على أن تجتمع بهم بشكل متكرر، وأن تكون متواجدًا عندما يحتاجون إليك، لا يهم ماذا تفعل، المهم أن تستمر في الاتصال معهم بشكل منتظم، ولكن يجب أن تضع في اعتبارك النقاط التالية:

- تحدّث على أن النجاح هو نجاح للفريق بأكمله وليس نجاحًا فرديًا.
- عامل كل فرد كما لو كان أهم الأعضاء.
- أظهر لهم اهتمامك بهم بوصفهم بشرًا وليسوا موظفين فقط.
- استمع إليهم باهتمام عندما يتحدثون.
- أكثِر من استعمال أسمائهم، واهتم بالابتسام وبالإطراء والمديح.

4 الرؤية:

ينبغي على القائد أن يساعد أعضاء فريقه على تنمية رؤيتهم الخاصة، كما ينبغي عليه تشجيع أفكارهم وامتداحهم عندما يتوصلون لأفكار جديدة.

5 تحديد الهدف:

إن القائد يقوم بإشراك فريقه في عملية تحديد أهداف الفريق، وكذلك في تقرير الإستراتيجية وخطة العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، فإذا ما شارك أعضاء الفريق في تحديد أهداف الفريق فإن ذلك سوف يزيد من قوة الفريق وقدرته على تحقيق تلك الأهداف، كما يشير توم بيترز: «بحكم التجربة والخبرة أشرك كل الناس في كل شيء».

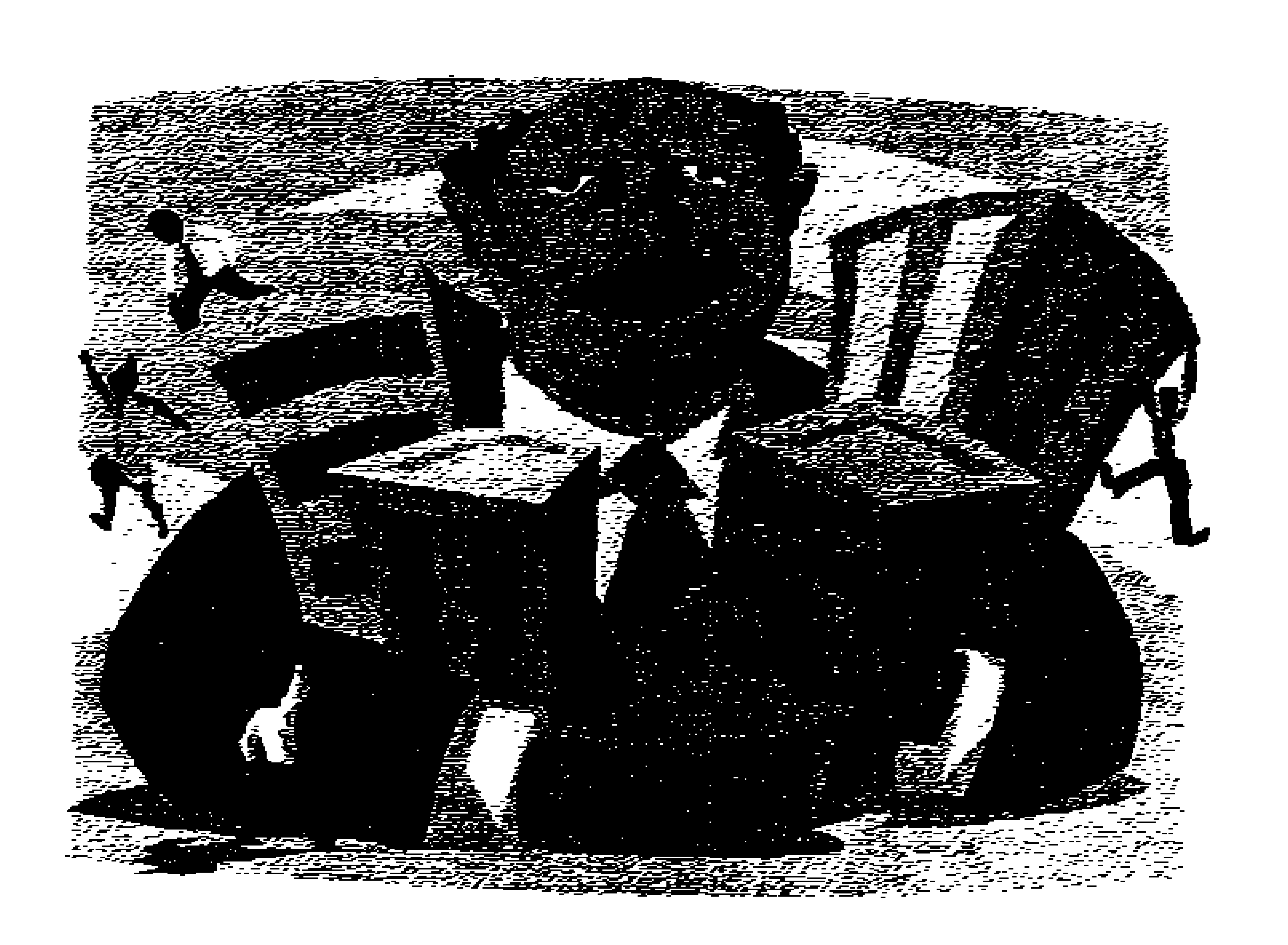
6 التقدير والشكر:

عند نجاح شخص في فريق العمل بالقيام بالجزء الخاص به فيجب تشجيعه والاحتفاء به.

ويجب أن يشعر أعضاء الفريق بالسعادة والسرور عندما يحقق أي زميل لهم نتائج طيبة.

* * *

أسس
اختيار فريق العمل



من الأخطاء التي يقع فيها كثير من المديرين والقادة، هو بحثهم عن أشخاص يتوافقون مع توجهاتهم ووجهات نظرهم.

ولقد أثبتت التجارب أن هذا ليس بالأمر الرشيد، فالفريق الفعال هو الذي يحتوي على أشخاص مختلفين، يحمل كل فرد منهم سمات وصفات مستقلة عن الآخر.

يحتاج القائد أن يستعين، أشخاص مبتكرين يخالفونه في التوجهات والأساليب، كي يجددوا روح الفريق بشكل دائم.

وهناك بعض الأصناف التي أرى أهمية تواجدها في فريق العمل، ومنها:

1 العملي المنفذ:

يؤمن بأهمية الإنجاز، حاسم وسريع في اتخاذ القرارات، يتمتع بشخصية متميزة قوية، فعال، مخلص، يمكن الاعتماد على أدائه.

2 الكمبيوتر:

هذا هو قاعدة بيانات الفريق، شخصية تحب جمع المعلومات، والتأني قبل إصدار القرارات، يمتاز بالصبر والحذر، ويجب أن يدرس الموقف جيدًا قبل اتخاذ قراره.

هذا الصنف مهم في الفريق لأنه يريك الوقائع بشكل منظم وحقيقي.

3 الشخصية الإدارية:

هذا العضو يعطي العملية الإدارية الاهتمام الأكبر، تجده مهتمًا بسير العمل، وإعداد التقارير، والتأكد من أن الخطط تسير بشكل منظم، هذا الصنف مهم جدًا في تنظيم العمل، وإعادة عجلات الفريق إلى القضبان مرة أخرى إذا ما جنحت أو خرجت عنه.

4 الكاريزما:

وهو عضو يتمتع بحضور طيب، شخصيته جذابة، معروف بأنه مهذب ولطيف، يحبه أفراد الفريق ويطيعونه.

لذا يكون من السهل جمعهم وتحفيزهم من خلاله، وهذا العضو بالغ الأهمية في فريقك.

5 المبدع الخيالي:

هذا العضو يتمتع بخيال خصب، ودائمًا ما يثري الفريق بأفكار ورؤى جديدة وخلابة.

أهمية هذا العضو تنبع من كونه كالرئة التي تكسر حدة ونمطية الأفكار، وتغذي روح الفريق بما هو خارج عن حدود المألوف.

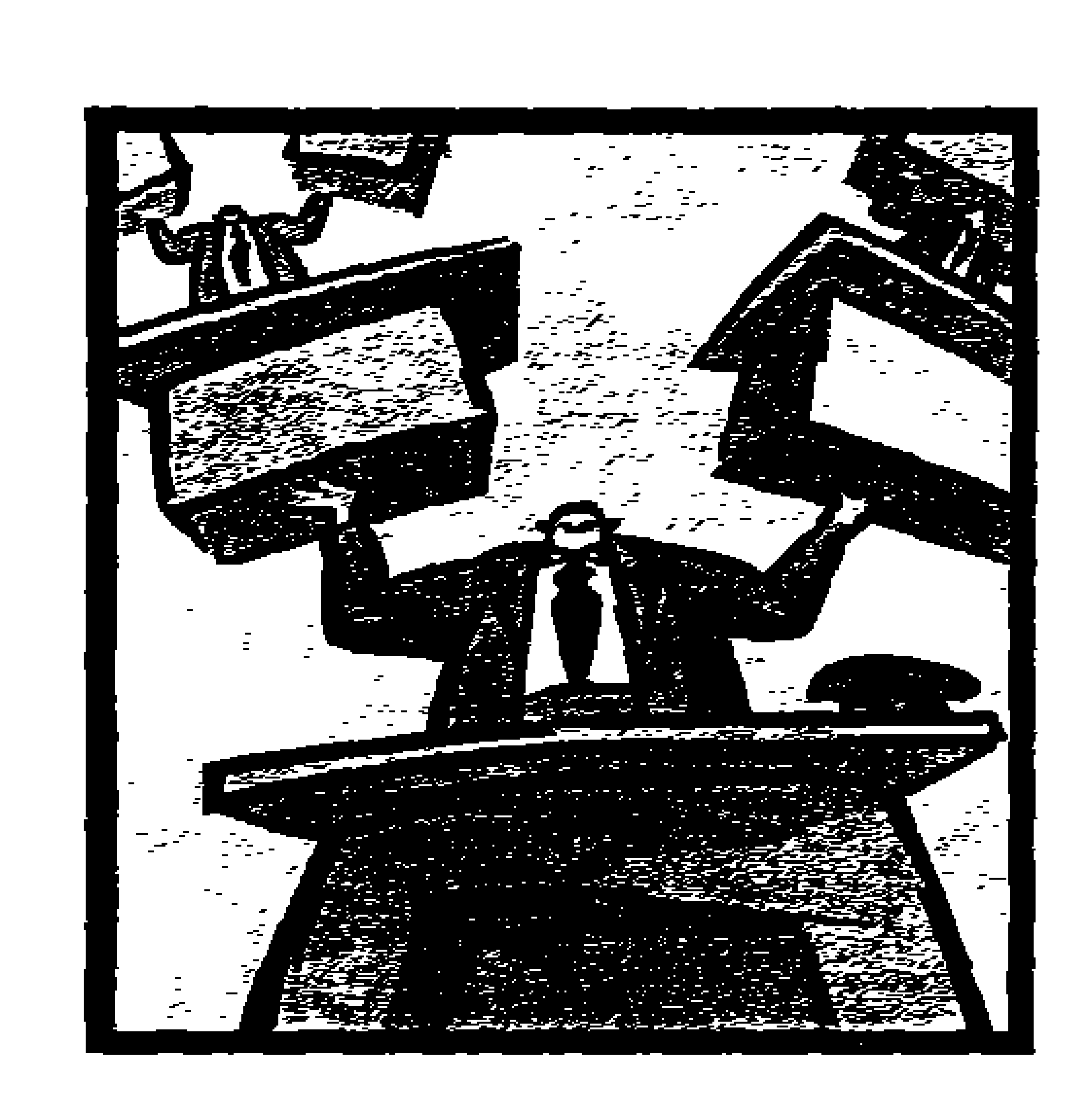
هذا الشخص تجده واسع الرؤية، يرى الصورة الكلية الشاملة أكثر من رؤيته للأمور البسيطة.

أي من هؤلاء الخمسة تجده في فريقك؟، إنه لمن الإبداع أن ينضم تحت لوائك مجموعة مختلفة متباينة المواهب والقدرات، والأكثر إبداعًا أن تنجح في توظيفهم بشكل عملي وفعال في خدمة الفريق.

بالطبع ليس الأمر سهلاً، لكنه في المقابل سيعود بفائدة كبيرة جدًا على الفريق.

ومن الأخطاء التي دائمًا ما تتكرر أن يحاول القائد جمع فريق عمل متشابه في أفكاره ورؤاه وأطروحاته، مما يجعل أفق المجموعة محدودًا، ويطرد من سمائهم طيور الإبداع والابتكار.

كيف ترفع من مستوى إنتاجية فريقك؟



قد يرى البعض أنه من السهل تكوين فريق عمل، وهذا قد يكون حقيقيًا إذا ما تعلق الأمر بتجميع بعض الأشخاص في فريق واحد.

لكننا لا يمكن أن نسمي هذا الفريق بالفريق الناجح الفعال، ما لم يتوفر فيه مجموعة سمات هامة وهي:

1 إشعال نار الإنجاز في أفئدتهم:

لا يجب أبدًا أن تخيم النمطية والروتين على فريق عملك.

بل يجب أن تنفث في فريقك - باستمرار - روح الحماسة والإنجاز.

حاول أن تكلفهم بمهام وضع لهم وقتًا للتنفيذ أقل من الوقت المعتاد مع مراعاة عدم التفريط في الجودة والكمال، كي تنشط لديهم روح العمل والانجاز.

2 ضع أمامهم تحديات:

القناعة كنز لا يفنى، إلا في النجاح والتفوق والإنجاز!.

الطمع في تحقيق الأفضل، وتحدي الذات شيء مهم ومطلوب.

القائد الرائع يشكر فريقه دائمًا على الإنجازات التي حققوها، ثم يصحبهم معه لتحقيق إنجازات أكثر وأكبر.

كما أن وضع تحديات جديدة أمام الفريق من شأنه أن يثير فيهم الحماسة والقوة والعمل بدأب وجدية.

3 ورشة تفكير:

هذه من الأساليب المبدعة في شحذ همة الفريق.



في كل اجتماع لفريقك، اطرح قضية ما، واصنع جلسة عصف ذهني، كل شخص يقول رأيه وفكرته وأطروحاته.

اجعل في الاجتماعات فترة لمناقشة وتحليل الأفكار الجديدة، شجع الفريق على أن يأتي بأفضل ما لديه، لا تسخر من الأفكار أو تهون من قيمتها.

القائد الفعال يولي للأفكار - مهما كانت تفاهتها - أهمية كبيرة.

أهمية ورشة التفكير:

- تعطي مساحة من الإبداع لفريق العمل.
- تولد أفكار جديدة وفعالة.
- تزرع الثقة في نفوس فريق العمل، وبأهمية رأي كل فرد فيهم.
- تعمل على زرع الانتماء في نفوس الفريق، لأنهم هم أصحاب الأفكار التي يتبناها الفريق.

4 محاصرة المشكلات:

بلا شك ستواجه الفريق مشكلات، سواء المتعلقة بالفريق ككل، أو بأحد أفراد الفريق، الفريق الفعال يتعاون في حل مشكلاته بنفسه، ويؤمن بحتمية التعامل الايجابي والجذري مع كل ما يعترض طريقه.

5 زيارة إلى معسكرات المنافسين:

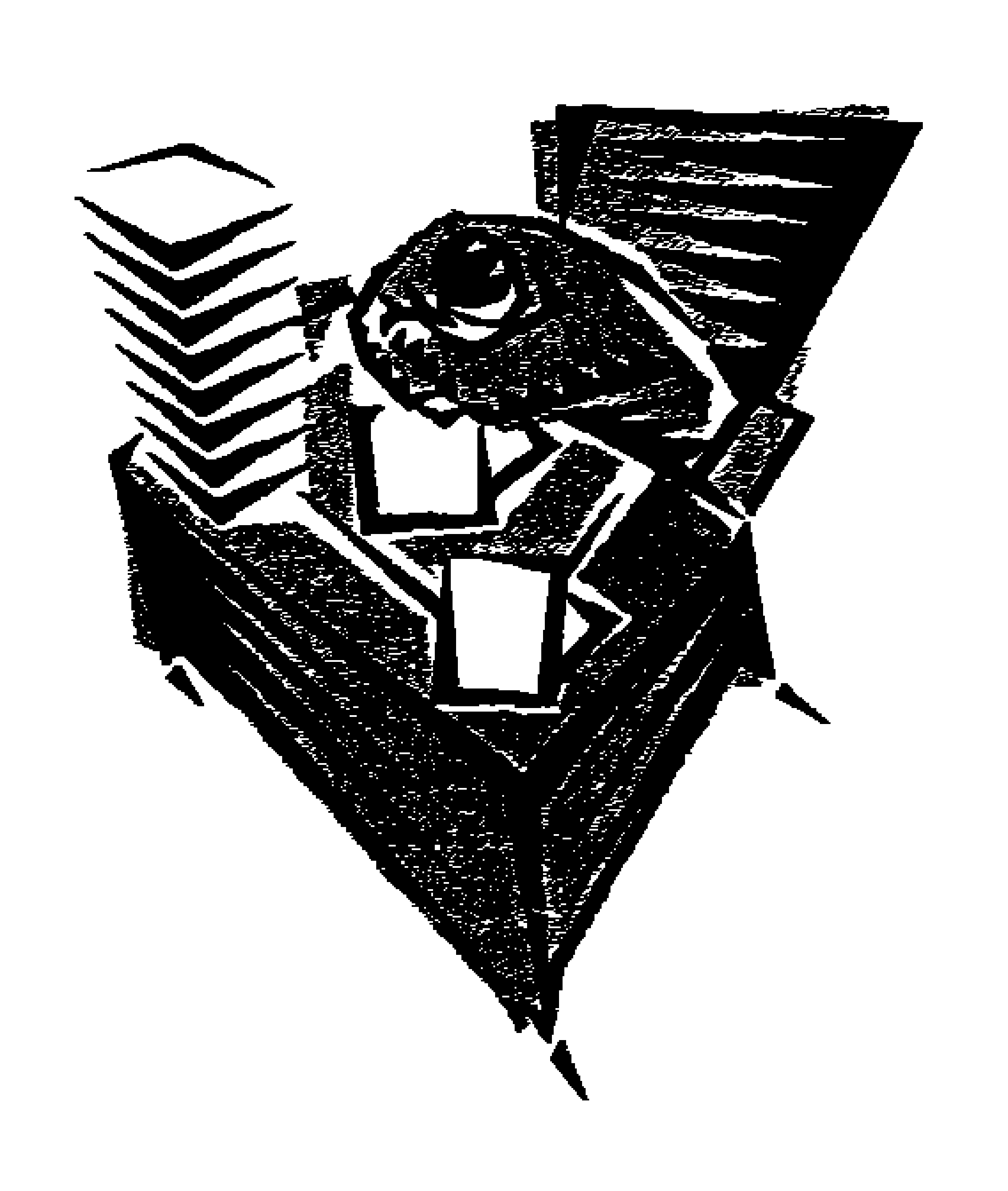
فكرة مبدعة أن تصحب فريقك بشكل دوري إلى فرق أو شركات منافسة لك، ومن الرائع جدًا أن يتشاور أفراد الفريق في أساليب الفرق المنافسة ودراسة أسباب تفوقهم، وهذا من الأشياء التي ترفع من إمكانات الفريق، وتوسع أفقهم وإدراكهم، وتجعلهم على مستوى

المنافسة والتحدي.

الأفكار الخمس السابقة تساعد على أن تجعل فريقك أكثر انتباهًا، حماسًا، إبداعًا وتحفيزًا، عليك أيضًا أن تشجع أعضاء فريقك على التجمع معًا خارج نطاق العمل للغداء أو لتناول القهوة خارج المكتب مرة أسبوعيًا بعد انتهاء ساعات العمل، يمكنك أيضًا أن تجتمع مع فريقك على العشاء أو لتناول القهوة مرة كل شهر بعيدًا عن العمل، ويمكن أن يتم اختيار المطعم أو المكان بواسطة أعضاء الفريق أنفسهم.

* * *

الموظف المنعزل..
كيف تتعامل معــه؟



هنـــاك مـــن البـــشر أشـــخاص اجتماعيـــون، ينـدمجون بـشكل أسرع مـن غيرهم، في المقابل فإن هنـاك فئة تحب العزلة وتـتردد قبل الانخراط مع الآخرين.

وقـد يقابلـك - كقائـد لفريـق العمـل - عـضو أو أكثر من النـوع المنعـزل، وقـد تجـد أن انعزالـه يبعـده عـن روح الفريـق، وهنـا تكمـن المشكلة، حيث ستجد خللاً في شخص يُحلّق وحده خارج السرب، وأنصحك عند حدوث مثل هذا الأمر بما يلي:

1 لقاء خاص:

اجتمـع بـه في لقـاء حميمـي عـلى انفـراد وحـاول أن تكتـشف أيـن تكمـن المشكلة.

2 السلوك غير النية:

إن الـسلوك قـد يكـون سـيئًا أو خاطئًـا، بينـما تكـون النيـة سـليمة،

أنصحك إن ساءك من هذا الشخص سلوك ألا تترجمه على أنه تكبر أو تعنت، بل افترض دائما حسن النية.

3 شجّعه:

أخبره عن تشوقك أنت وأفراد الفريق لمشاركته معهم، وطمئنه لتقبلك له وتفهمك لطبيعته.

4 ادعمه:

ساعده على عملية التغيير، تقبله، تفهمه، ادعمه دائمًا، طمئنه على تقبلكم له، لوح له أنكم سوف تكونون أكثر تقبلاً وسعادة به إن تغيّر سلوكه.

5 قيّمه:

بعد فترة يجب تقييم الشخص، وإخباره برأيك في طبيعته وسلوكه، على أن يكون ذلك بعد المهلة التي أعطيتها له لتغيير سلوكه.

6 اعزله:

إذا لم يندمج هذا الشخص بعد كل الفرص التي أعطيتها له، فستضطر لإعطائه مهلة زمنية ثم تستبعده من الفريق.

ويجب أن تكون مصلحة الفريق أهم من مصلحة الأفراد، لذا سيكون من الجيد ـ مهما كنت حزينًا ـ أن تعزل الشخص الذي لا يضيف للفريق ولا يندمج مع روح الجماعة.

نزاع ومشكلات

فريق العمل.. كيف تتعامل معها؟

المشكلات شيء لا يمكن تجنبه أبدًا، فاختلاف عقولنا ينشئ تباينًا في آرائنا، وهذا يؤدي - بطبيعة الحال - إلى الاختلاف والنزاع.

والقائد يلعب دورًا بالغ الأهمية في التعامل مع المشكلات، بل هو العامل الأول في حل أو إشعال أي نزاع.

هناك قادة يتجاهلون المشكلة ويغضون الطرف عنها، فتشتعل، ولا تنتهي، وهناك من يتدخل بحدة فيزيد النزاع.

التدخل يجب أن يكون بحكمة ومرونة واتزان، وفيما يلي مجموعة من النصائح المهمة في هذا السياق:

١ - في البداية نمِ في أفراد فريقك الميل لحل مشكلاتهم بأنفسهم، وأن يتحلوا بالشجاعة اللازمة ليجلسوا معًا ويناقشوا الموقف بصوت هادئ وملائم للوصول لأرض مشتركة.

٢ - إذا لم يُفلح ذلك، اقترح عليهم الاستعانة بطرف ثالث

ليساعدهم على التوصل لحل يرضي جميع الأطراف.

٣- إذا لم يفلح ذلك، شجعهم على الاستعانة بحَكَمٍ يجلس مع الطرفين ويستمع إليهم، ليعطيهم قراره في النهاية، ويجب أن يُقبل هذا القرار من جانب الطرفين لأنهما من قاما باختيار الحكم منذ البداية على أساس الثقة في حكمه ورأيه.

إذا لم يفلح كل هذا، فعليك أن تلجأ إلى الخطوات التالية:

٤- تدخل بنفسك وأطلب من طرفي النزاع الحضور إلى مكتبك وعندئذ قم بالآتي:

أ- ذكّرهم بالهدف من وراء العمل كفريق.

ب- اطلب منهم التركيز على النتائج، وليس على السلوكيات أو ما قيل في الماضي.

ج- اطلب من كل طرف أن يذكر الصفات الحسنة التي يراها في الطرف الآخر.

د- اسألهم عن الطريقة التي يفضلون بها إنهاء الموقف.

هـ- أسألهم ما هي المساعدة التي ينتظرونها منك.

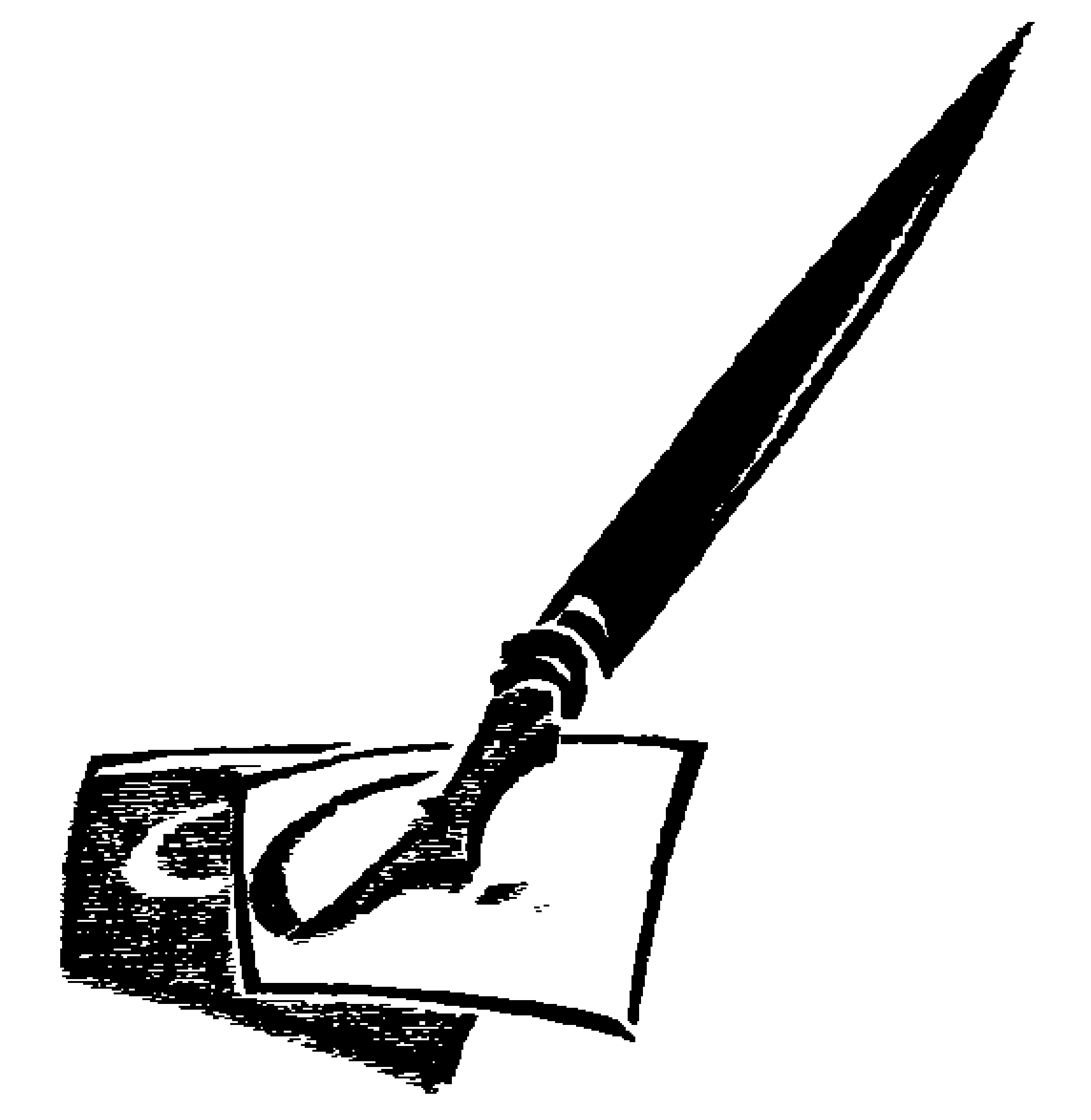
و- اطلب منهم خطة يلتزمون بها لتجنب تكرار مثل هذا الموقف في المستقبل.

ز- قم بتلخيص كل ما قالوه، وجه الشكر للطرفين وذكرهم بأنهم أعضاء في فريق واحد، ثم اذكر لهم العواقب الوخيمة التي ستحدث إذا لم يتم تصفية الموقف.

ح- احرص على المتابعة: كما ذكرت أنفًا، احرص على عدم إصدار أحكام بسرعة، ولا تَمِل لأحد الأطراف، كما لا يجب عليك أأن تحاول إيجاد حل للمشكلة، إذ يجب على طرفي النزاع التوصل للحل، تستطيع بهذه الطريقة أن تساعدهم في تعلم كيفية التعامل مع مثل هذه المواقف في المستقبل، وإذا ما حرصت على تقديم المساعدة والمتابعة والدعم باستمرار فيمكنك أن تقي فريقك الكثير من المنازعات والمشاحنات التي قد تؤذي الفريق، وتؤذيك وتؤذي المؤسسة.

***

وفي الأخير أقول..



سُئِل قاطعا صخور ذات مرة عما يفعلان، فأجاب الأول: «أنني أقوم بتقطيع الصخور إلى أحجار»، وأجاب الثاني: «إنني أعمل ضمن الفريق الذي يقوم ببناء الكاتدرائية». ففريق العمل مفيد وفعال كما ترى، لذلك..إذا لم يكن لديك فريق، فكر بجدية في تشكيل واحد، إما إذا كان لديك فريق بالفعل، فاعمل على تحسينه وجعله في أفضل حال ممكنة، ساعد فريقك على النمو والتحسن وسوف يساعدك فريقك ـ بدوره ـ على أن تكون الأفضل.

احرص على تجنب التعليقات السلبية عن فريق العمل، فلسوء الحظ فإن الأشخاص السلبيين موجودون حولك في كل مكان، وهم يحاولون دائمًا التأثير عليك، لتفكر وتتصرف بشكل سلبي مثلهم تمامًا، ويشير كنفوشيوس: «إن هؤلاء الذين يسلكون طرقًا مختلفة لا يستطيعون إسداء النصح لبعضهم البعض» فالسلبيون يسلكون طريقًا مختلفًا، لذلك لا تعر آذانك لهم. أجعل فريق العمل جزءًا من حياتك، وفي هذا المجال تذكر قول هايوود: «إن رأسين أفضل من رأس واحد»

«عقلين أفضل من عقل واحد» ويقول شكسبير: «واحد للجميع والجميع لواحد». فاحرص على أن تكون لاعبًا في فريق لأنه ليس بمقدور واحد أن يفعل أي شيء بمفرده، ولا يستطيع أن يتواجد في مكانين في وقت واحد، أجعل فريق العمل أسلوبك في الحياة وسوف تكون في طريقك لتحقيق النجاح المطلق.

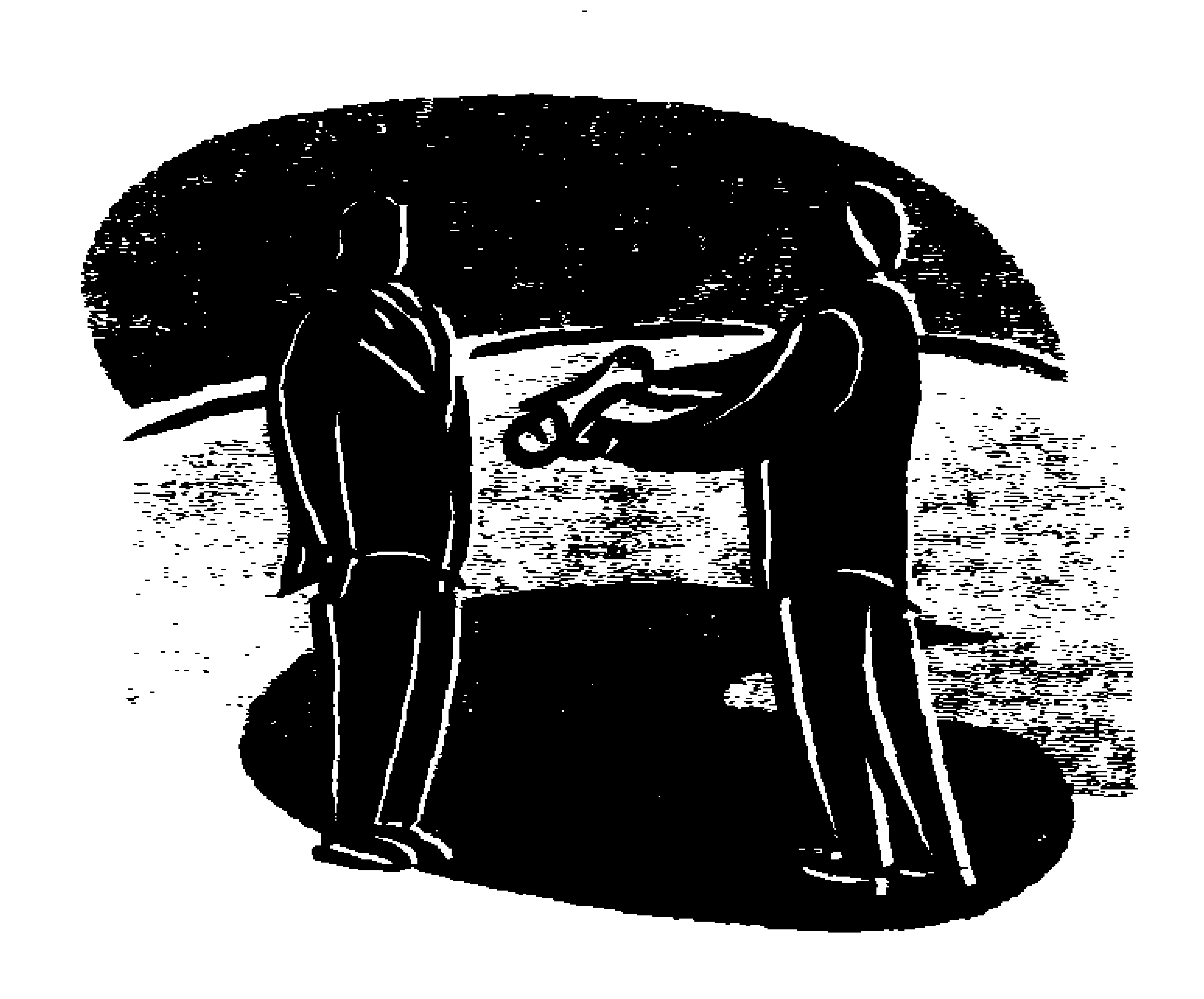
اتخذ القرار لتكون لاعب فريق.



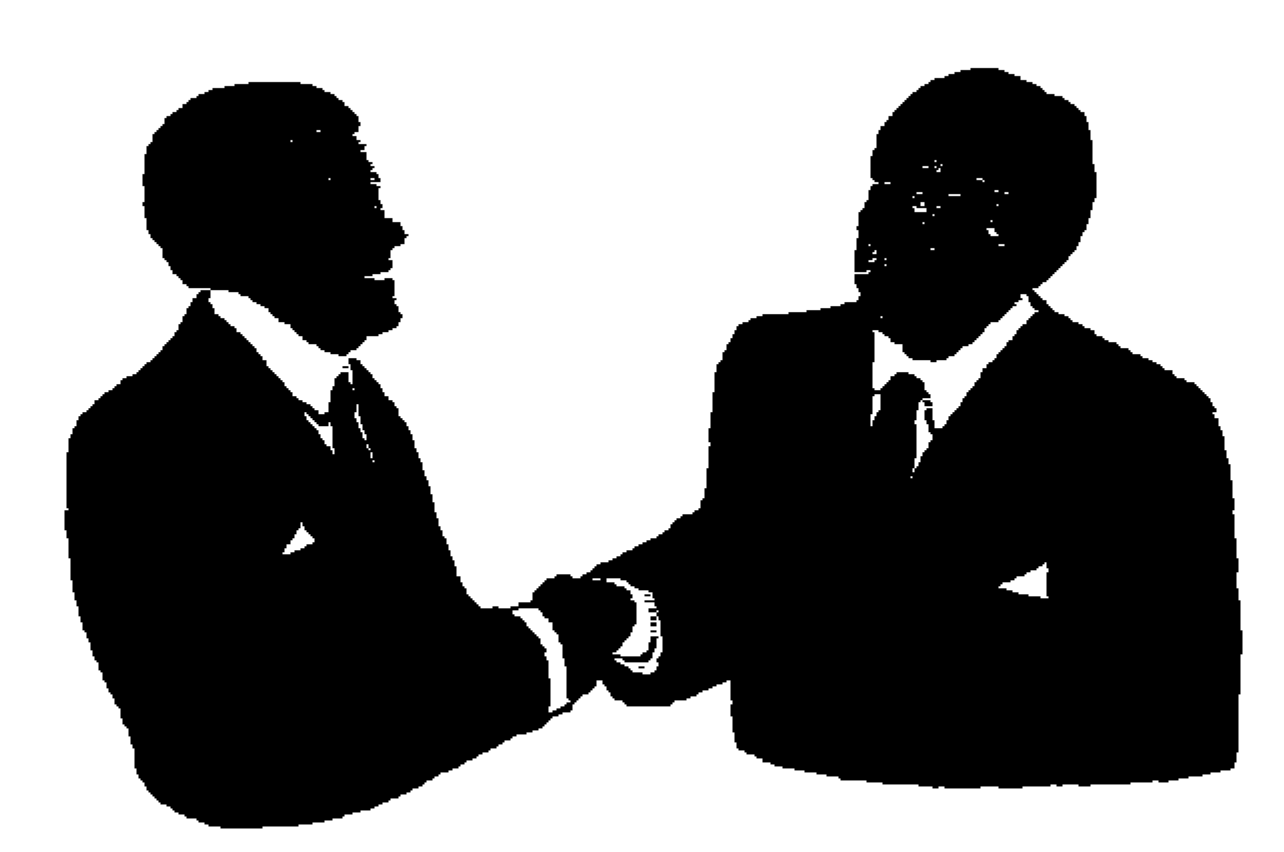


- العمل الجماعي شيء بالغ الأهمية، وتكوين فريق العمل وإدارته ليس بالأمر السهل.
- ليس لأنك المدير يعني أنك على صواب دائمًا، وكثيرًا ما جرى الحق على ألسنة أصغر الموظفين وأبسطهم.
- مهما حدث لن تستطيع القيادة بالدفع من الخلف، لا بد أن تكون أمامي كي أطيعك.
- الاعتراف بالخطأ أيسر من الاعتداد بالرأي الخاطئ، والمدير الفعال هو مَن يعطي لفريق العمل القدوة بالاعتراف بالخطأ والاعتذار.
- أنا المدير لا تعني أبدًا أنني الأهم، بل تعني أنني الأكبر مسئولية ومهام.

التفويض الفعال..
روعة التخفف من الأعباء



التفـويض



التفويض.. أحد أهم وأخطر المهـارات التـي يجـب أن يمارسـها القائد الفعال.

و تأتي أهميتها مـن أنهـا طـوق النجاة للتخفف من بعض الأعباء التي تثقل كاهل المرء، والانتباه - فقط - للمهام الحساسة والهامة.

أما خطورتها فتتأتي من كونها قـد تـسبب أضرارًا فادحـة للفريـق أو المؤسسة إن أسيء استخدامها!

والتفـويض كـذلك في المؤسـسات والـشركات سـلاح ذو حـدين، فبعض المديرين قد يستخدمها كوسيلة للتنـصل مـن المـسئوليات الملقـاة على عاتقه أو حتى درء الفشل عن نفسه وإلصاقه بـالآخرين، والـبعض الآخر يستخدمها كأداة هامة تلعب دورًا حيويًا في حفز وتـدريب فريـق العمل على نحو يؤدي - في نهاية المطاف - إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

مـاذا نعني بمصطلح التفويض؟

مصطلح التفويض - ببساطة - يعني نقـل بعـض مـن الـسلطات أو

الاختصاصات الموكلة للمدير أو القائد إلى أفراد آخرين، وهو ما يعني أن يكون بمقدورهم التصرف واتخاذ قرارات على نحو مستقل دون الرجوع إلى المدير.

ولكن إذا ما حدث خطأ ما، فإن المسؤولية تظل على كتفي المدير، فما زال هو المسئول رغم ما فوضه إلى غيره من سلطات أو اختصاصات.



فإحدى أهم قواعد التفويض أن التفويض لا ينفي المسئولية.

إذًا التفويض شكل من أشكال الإدارة، وإذا ما أُستعمل إيجابيًا فإنه يعود بالنفع على القائد وعلى المرؤوسين، والذين يُمكّنهم التفويض من إخراج قدراتهم الإدارية والقيادية على نحو كامل ورائع.

لماذا لا يؤمن البعض بجدوى التفويض!؟:

أسباب متعددة قد تزعزع من ثقة كثير من الأشخاص في جدوى التفويض، بيد أن هناك سببًا قويًا لدى البعض وخطير أيضا!.

وهو اعتقادهم بأن لا أحد هناك يمكنهم الوثوق به!.

نعم.. هناك من نشأ معتقدًا ـ سواء بفعل التربية أو البيئة أو التجارب الشخصية ـ بأن لا أمان لأحد، وأن الثقة بالآخر شيء سيء ومُضر!.

هذا الشخص يتعامل بشدة وتحفظ مع الآخر، ويتحين كل خطأ يقع فيه الآخر ليؤكد صدق نظريته أنه «لا يحك جلدك مثل ظفرك!».

هذا الصنف من القادة يشتكي من قلة الوقت، وكثرة الأعباء، ومع ذلك لا يُفوض أبدًا، ولا يسمح لأحد بأن يشاركه بعض المهام.

وهناك أسباب أخرى قد تدفع القائد لعدم النظر إلى التفويض بعين الجدية والاهتمام، منها:

١- فقدان التحكم:

أحد أكثر الهواجس التي ترتبط بالتفويض، الخوف من فقدان التحكم و السيطرة، إذا ما قام بتفويض شخص آخر ليحل محله في أمر من الأمور.

فليس سهلاً على القائد ـ الذي قضى زمنًا في مباشرة كل شيء بنفسه والتحكم في دقائق الأمور ـ أن يُعطي صلاحيات مباشرة لأحد معاونيه.

لذا تراه قلقًا من التفويض، خائفًا من انفلات زمام الأمور من بين يديه إذا ما ترك عصا القيادة لغيره.

٢- مضيعة للجهد والوقت:

بعض القادة يرون أن تصحيح الأخطاء التي سيجلبها التفويض أمر حتمي وسيضيع من وقتهم وجهدهم.

ويعضهم يرى أن التفويض سيحتاج إلى تدريب وتعليم، وهذا - بدوره - سيحتاج إلى وقت وجهد.

والحل الأمثل - من وجهة نظرهم - أن يقوموا بالعمل بأنفسهم توفيرًا لوقتهم وجهدهم.

٣- الخوف من فقدان السلطة والنفوذ:

هناك قائد يستمد قوته من المنصب، ويخشى إن هو فوّض أحدًا واضطر إلى إعطائه بعض الصلاحيات أن يُفقده ذلك شيئًا من قوته ونفوذه!.

ويرى أن فقد القوة والنفوذ خطوة أولى نحو فقد المنصب ذاته!.

٤- الخوف من ضياع التقدير:

القيادة تجلب للبعض التقدير، وتفويض الأعمال للآخرين من شأنه - حسب ظنهم - أن يفقدهم جانبًا من التقدير والرفعة!.

٥- الخوف من الخطأ:

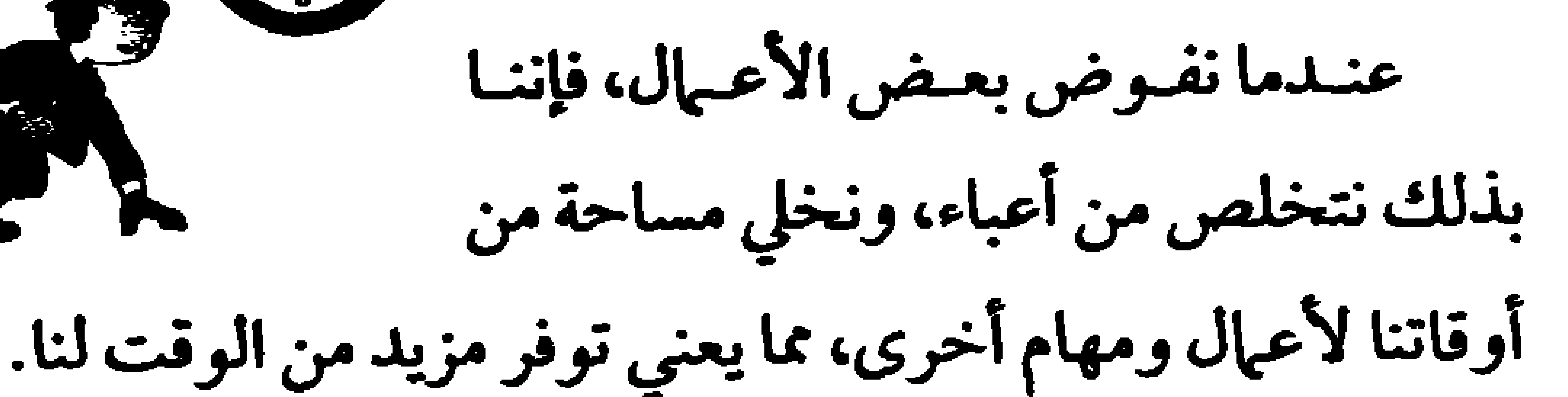
يبتعد البعض عن التفويض مخافة الخطأ الذي سيجلب معه المشكلات، والتي ستجعله يتحمل أخطاء الغير.

٦- أنا القائد.. أنا المسئول:

البعض يرى أنه يجب على القائد أن يكون هو المسئول عن كل المهام، ولا يجب عليه أن يُحمّل أحدًا معه مهام ومسئوليات.

فوائد التفويض:

١- توفير الوقت:



عندما نفوض بعض الأعمال، فإننا بذلك نتخلص من أعباء، ونخلي مساحة من أوقاتنا لأعمال ومهام أخرى، مما يعني توفر مزيد من الوقت لنا.

٢-التركيز أكثر على المهام المهمة:

فبتخليك عن بعض المهام الأقل أهمية وتفويضها لسواك، يمكنك التركيز على المهام التي تحقق إنتاجية أكبر.

٣- زرع الثقة في فريق العمل:

عندما تقوم بتفويض بعض أعمالك لأعضاء فريقك، فإنك تبرهن لهم على ثقتك فيهم وفي قدراتهم على إنجاز الأعمال.

٤- الارتقاء بقدرات فريق العمل:

التفويض يتيح لفريق عملك تنمية قدراتهم، واكتساب صفات جديدة، وإخراجهم من دائرة تنفيذ الأوامر، إلى دائرة تحمل المسئولية وإصدار القرار، مما ينمي لديهم حس المسئولية ويزرع فيهم الصفات القيادية.

٥- زيادة رضاء العاملين وتقليل معدل الاستقالة:

عندما يتعلم أعضاء فريقك مهارات ومعارف جديدة من خلال

التفويض فإن ذلك يساعدهم على الإجادة في عملهم، وفي حياتهم، كما يقربهم أكثر من بعضهم البعض، حتى يحققوا الإتحاد الكامل بينهم، وذلك من شأنه أن يجعلهم يشعرون بالرضا، وبحب العمل، وبالتالي يتمسكون بالفريق لفترة أطول.

٦- زيادة التحفيز:

بلا الشك الشخص الذي يشعر بثقة قائد فيه، يكون أكثر تحفيزًا وعملاً ونشاطًا من الآخرين.

٧- تحقيق سيطرة أكبر:

إن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة سوف يمنحانك سلطة التركيز على النتائج، وإعطاء رأيك وخبرتك للمساعدة في إنجاز العمل المطلوب، وأنت بذلك تتيح لنفسك فرصة النظر للموقف من بعيد، وبالتالي سوف يكون حكمك أفضل وأشمل وستكون سيطرتك على الموقف أكبر.

٨- تقييم أفضل لأعضاء فريقك:



عندما تقوم بتفويض بعض الأعمال لأعضاء فريقك سوف تكون أمامك فرصة لتشاهدهم يقومون بأعمال جديدة، وبذلك سوف تستطيع أن تعرف مدى قدرتهم على مواجهة المواقف الجديدة مما يُمكّنك من تقييم نقاط القوة والضعف في أدائهم.

٩- تقليل التوتر:

إن التفـويض لا يجعلـك مـضطرًا لأن تتواجـد في كـل مكـان، وأن تقوم بنفسك بكل العمل، لأنك قد كلفت بعض أعضاء فريقك بالقيـام بذلك نيابة عنك، وسوف يتيح لـك ذلـك ـ بالطبع ـ وقتًا أكثر لـتمارس الأشياء التي تجد فيها متعة واستمتاعًا، وهذا مما سوف يعمل على تقليـل شعورك بالتوتر.

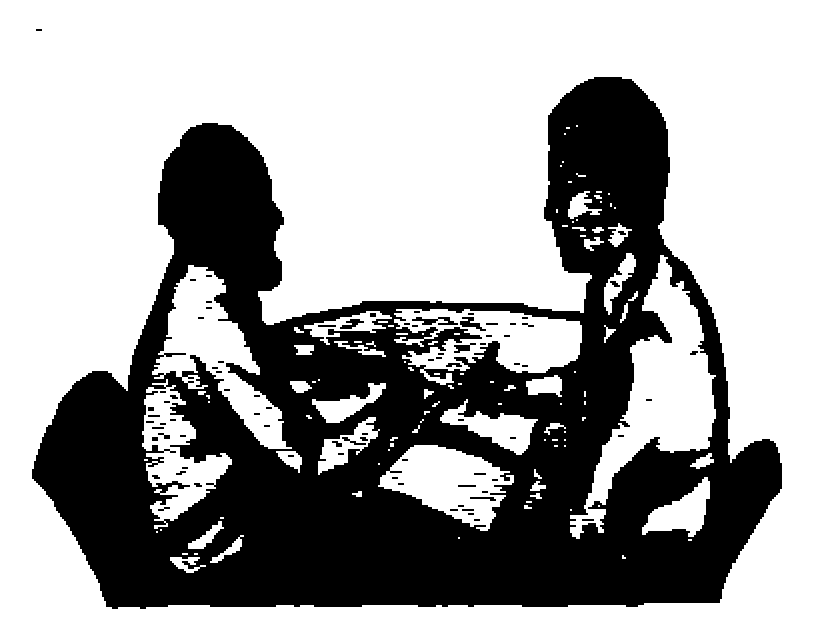
١٠- التقدم:

عندما تقوم بالتفويض فإنك تستطيع أن تقـوم بـأعمال أكثر أهميـة، وهذا من شأنه أن يفتح أمامك الباب على مصراعيه لتتقدم وتتسلق سلم النجاح للوصـول إلى المركـز المرمـوق الـذي تـستحقه، تـستطيع الآن أن تحكـم بنفسك، فأنـت تـري كيـف أن التفـويض لـيس بـالفكرة الـسيئة وكيف أن نتائجه عظيمة.

كيف تجري عملية التفويض؟:

- ابدأ بإعداد قائمة بكل أعمالك اليومية.
- رتب القائمة حسب أهميتها.
- قم بتفويض الأعمال الروتينية مثل المذكرات والأعمال الورقية.
- قم بتفويض الأعمال التي تستهلك وقتك مثل الاجتماعات.
- قم بتفويض إجابة الدعوات.

كيف تُفوّض؟

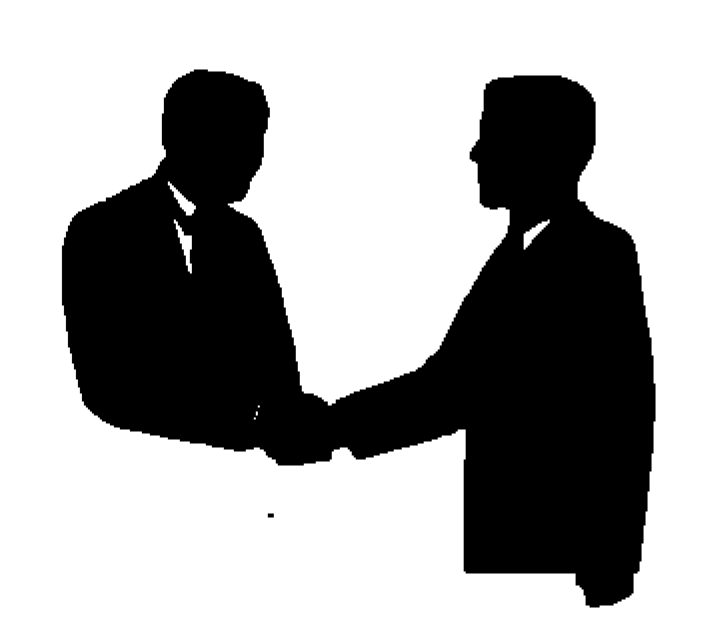


لكي تتمكن من التفويض بشكل فعال جيد، يتعين عليك أن تنتبه إلى شيء في غاية الأهمية وهو أن التفويض لا بد وأن يتم على نحو متدرج وبشكل متأنٍ

فليس من الذكاء إلقاء المسئولية على كاهل أحد الأشخاص، فقد لا تمكنه قدراته وخبراته من أدائها على النحو الأكمل، وهذا من شأنه أن يمنيك بخسائر متعددة، ففوق أن نسبة فشله في أداء مهمته ستكون كبيرة، وسيخيب أملك فيه، فإن هذا سوف يُفقد هذا الشخص الثقة في نفسه وفي قدرته على تحمل المسئولية فيما بعد، مما يصيبه بالإحباط ويُفقده الحافز والدافع على العمل والتعلم والإنجاز، خاصة لو كان في بداية حياته الوظيفية.

والحل في أن تفوض مهامك حسب الشخص، وأن تعطي لكل امرئ القدر الذي يستطيع تحمله وأداءه، وتعمل على تنمية وتطوير مهاراته وقدراته.

شيء آخر أحب التنبيه عليه، وهو ألا ترهق الشخص المفوض بالأسئلة والاستفسارات الدائمة، ولكن اتفق معه على الشكل والطريقة التي سيتم بها تنفيذ المهمة والخط الزمني الذي سيتم فيه مراجعة التقارير ثم اترك له حرية التصرف.



المفاتيح العشر للتفويض الفعال

١- جهز قائمة بأعضاء الفريق الذي سيتم تفويضه، ثم اجعل لكل منهم صفحة خاصة به، وسجل تحت اسم كل شخص نقاط قوته، بعدها أكتب نقاط الضعف أو الخلل التي لديه.

مثلا:

أ- محمد عبد الرحمن.

يمتاز بـ (التواصل الجيد مع الآخرين ـ الانضباط في المواعيد ـ قدرته العالية على التحفيز والتشجيع).

ضعيف في (عدم حرفيته في الأعمال المكتبية - تأخره في إعداد التقارير عن موعدها).

ب - مريم فؤاد.

تمتاز بـ (أدائها المنضبط في الأعمال الورقية ـ استخدامها الجيد للكمبيوتر ـ الاهتمام بالتفاصيل ـ الحماس و حب التحدي وإثبات الذات).

ضعيفة في (تواصلها مع زملائها - متحفظة - ضعيفة في إلمامها ببعض الفنيات).

٢- حدد الأعمال التي ترغب في تفويضها.

٣- ضع إطارًا زمنيًا لكل مهمة من المهمات.

٤- بناء على معرفتك بنقاط القوة والضعف والتي حددناها في الخطوة الأولى، ضع أمام كل مهمة الشخص المناسب لأدائها.

٥- استدع الشخص الذي قررتَ تفويضه، واطرح عليه المهمة التي تريد منه إنهاءها، ثم تناقَش معه في رؤيته لها وكيف يمكنه أداءها، ستلاحظ - من خلال كلامه وتحليله للمهمة - مدى قدرته وجاهزيته للقيام بها.

ثم أخبره عن رؤيتك ووجهة نظرك وثقتك في قدرته على أداء المهم الموكل بها بشكل جيد، وتأكد من استيعابه الكامل للموقف.

٦- اسأله عن الوقت الذي يراه مناسبًا لتنفيذ المهمة، وناقشه فيه، وكن على حذر من الشخص المتحمس الذي يدفعه تفاؤله وحماسه إلى عدم المنطقية في تحديد الإطار الزمني لمهمته.

٧- اكتب التصور الذي اتفقتما عليه، وأعطه نسخة واحتفظ لنفسك بنسخة تتيح لك متابعته من خلالها.

٨- يجب أن تتفقا على نظام للاتصال وتقديم التقارير.

٩- المتابعة، من الخطأ أن تُفوّض ثم تُلقي الأمر خلف ظهرك، التفويض الفعال يحتاج إلى متابعة منظمة ودقيقة.

١٠- وأخيرًا، كن واقعيًا!، فلا تتوقع أن يُتمَ الشخص الذي سيتم تفويضه بالعمل على أكمل وجه، أو على النحو الذي كنت ستقوم أنت بإنهائه به، ويجب عليك أن تراقب المهمة، وتتدارك الأخطاء قبل استفحالها، فحتى مع التفويض تظل أنت المسئول الأول عن كل شيء.

يجب على الشخص الذي ستفوضه أن:

- يعرف جيدًا ما الذي تريده منه بالضبط.
- يمتلك سلطات تسمح له باتخاذ قرارات تساعده في إنهاء الأمر بشكل مثالي.
- يمتلك خبرة ودراية بكيفية أداء المهام التي وُكّل بها.

هام:

١- لا تبالغ في التفويض.. فقد تفقد سلطتك.

٢- دعهم يصنعون قراراتهم، اقبل حكمهم ودعهم يخطئون، وتذكر أنك قد وقعت في الخطأ كثيرًا من قبل.

٣- قم بإعداد خطة بديله في حالة ما إذا فَشِلَت الخطة الأولى لأي سبب.

٤- لا تسترجع أي شيء قمت بتفويضه، حتى لا يقلل ذلك من شأن مرؤوسك ويُفقدك ثقة الفريق.

٥- ترسيخ ثقة الشخص المُفوَض بنفسه وبقدراته أحد العوامل الرئيسية في نجاح التفويض.

ويجب أن تتوافر لديه القناعة بقدرته على تحقيق هذه المهمة.

لقد أصبحتَ الآن مدركًا تمامًا لفوائد التفويض، وكيف أنه سيوفر عليك الوقت والمال والجهد لتركز طاقتك على أعمال أكثر أهمية تساعدك أنت ومؤسستك على للنمو والوصول لقمم جديدة. ابدأ اليوم واجعل التفويض عادة لك وجزءًا من أسلوبك في القيادة، وإذا حدث ولم تحصل على النتائج المرغوب فيها بسرعة، فلا تدع ذلك يُثبّط من همتك.

تحلَ بالصبر وتذكر كم من الأخطاء ارتكبتَها عندما فُوّضتَ من قبل. ولا تتخل عن التفويض أبدًا، بل استمر فيه ولا تتوقف. قال «توماس أديسون» ذات مرة: «إن الكثير من الفاشلين أناس لم يدركوا كم هم قريبون من النجاح عندما استسلموا» إن تفويض بعض الأعمال لأعضاء فريقك سوف يساعدك على استغلال كامل قدراتهم حتى ينموا وينجحوا، وكما جاء في الكتاب الصيني للقيادة: «ضع القرد في قفص وسيكون مثله مثل الخنزير! ليس لأنه غير ذكي أو سريع بل لأنه لا يملك المكان الكافي ليمارس قدراته».

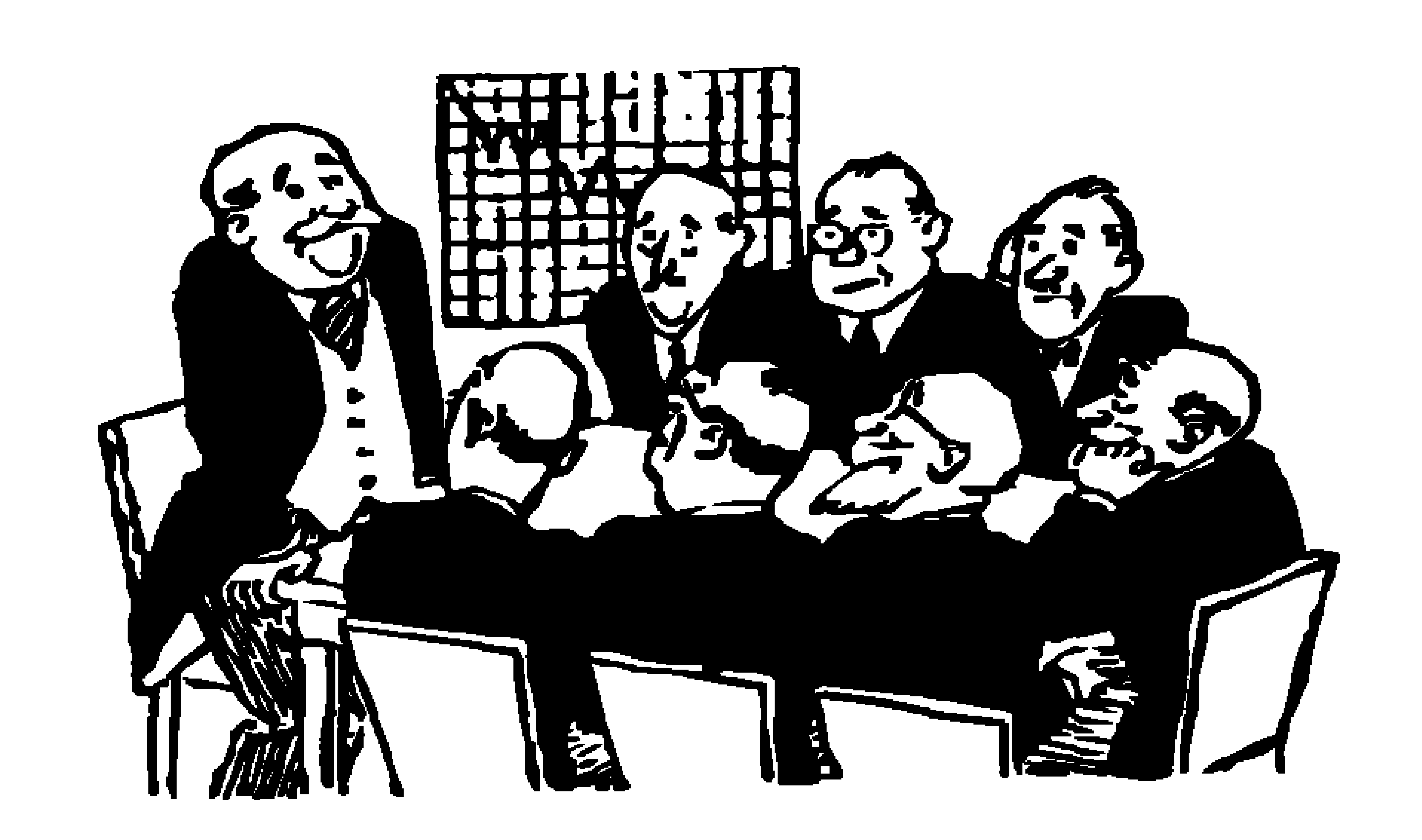
اتخذ القرار لتفوض شيئًا ما اليوم.

إدارة الاجتماعات



«إن الاجتماعات يمكن أن تكون نقمة تكلف مؤسستك المال الكثير، أو أن تكون نعمة وأداة لتحقيق النجاح المأمول»..

إبراهيم الفقي



ما جدوى الاجتماعات؟

تقول الإحصائيات أنه في أمريكا الشمالية وحدها يعقد حوالي ٢٠ مليون اجتماعًا يوميًا في المتوسط. وفي بحث أُجري عام ١٩٨٨ لمؤسسة «ثري أم» وُجِدَ أن التنفيذيين يقضون في المتوسط حوالي ٢٣ ساعة أسبوعيًا في اجتماعات، وأن ٥٢٪ كان من الممكن الاستعاضة عنه بمذكرة أو حوار على الهاتف، في مجلة النجاح «Success» نُشرت مقالة تقول أنه في دراسة حديثة أجريت على ٢٠٠٠ من التنفيذيون ورجال الأعمال، وُجد أن المدراء أصبحوا يقضون الكثير من وقتهم في

الاجتماعات، كما أن التنفيذيين يقضون أكثر من ٧٠٪ من وقتهم في اجتماعات، وهذا الوقت لا يتضمن فترة الإعداد السابقة للاجتماع، ويري التنفيذيون أن حوالي ثلث هذه الاجتماعات غير منتج، ويُضيّع وقتًا ومالاً يقدر بـ ٣٧ بليون دولارًا!.

وهناك دراسة أخرى تقول أن رجل الأعمال العادي يقضي حوالي ١٢ ساعة في اجتماعات أسبوعيًا، وحوالي ٢٢ ساعة في إدارة وسطي، أما الإدارة العليا فقد تستغرق وقتًا يصل إلى ٤ أيام. وتقول الدراسة أيضًا أن حوالي ٥٣٪ من هذه الاجتماعات غير منتج والـ ٤٧٪ منها فقط هي المثمرة والتي تعود بفائدة، إن هؤلاء الخبراء يريدون إخبارنا أن كل ساعة نقضيها في اجتماع تعني أننا نخسر حوالي ٣٠ دقيقة من وقتنا.

من هنا أنبهك على أنه يجب عليك أن تسأل نفسك قبل أي اجتماع:

- هل هذا الاجتماع ضروري حقًا؟.
- ما الهدف من وراء هذا الاجتماع؟.
- هل يمكن ببساطة أن أرسل مذكرة أو أقوم باتصال هاتفي بدلاً من عقد الاجتماع؟
- هل يمكنني تحقيق أهدافي من خلال اجتماع فردي؟.

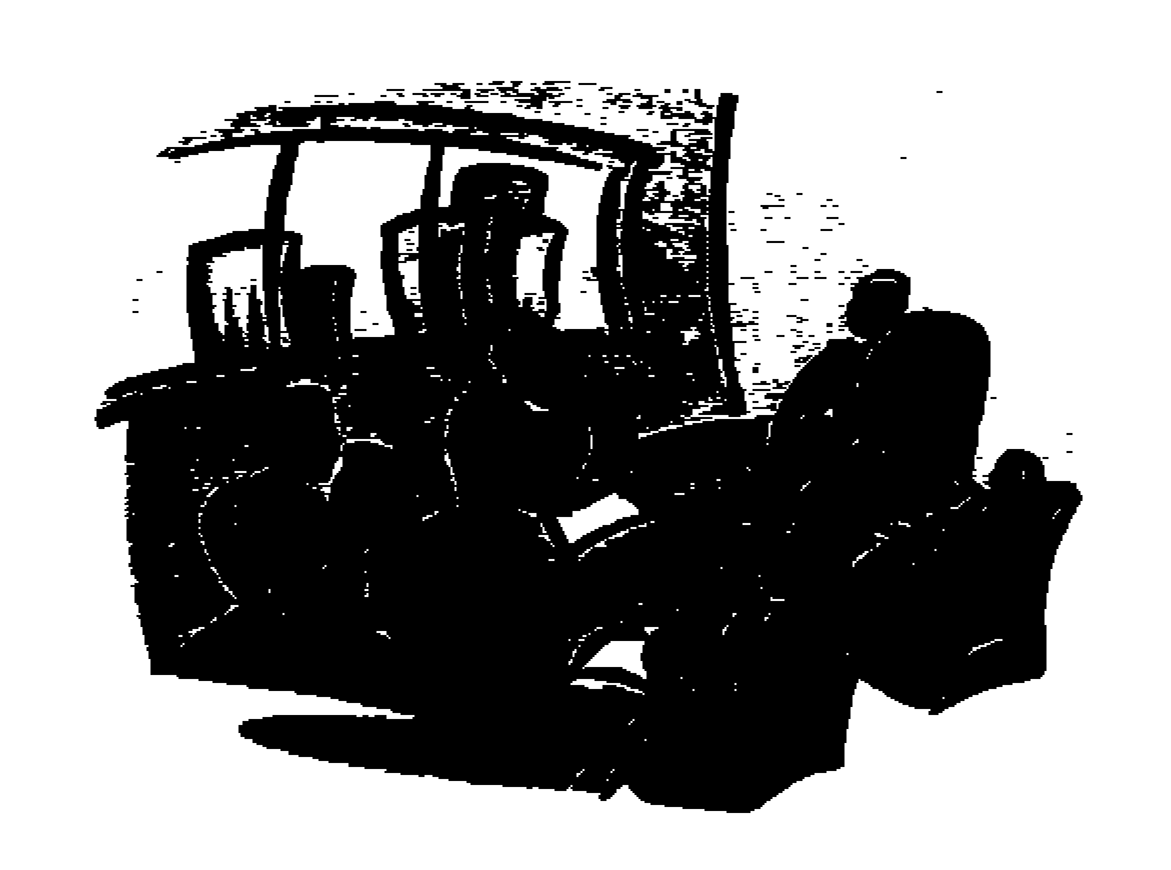
إذا وجدت أن الاجتماع ضروريًا بنسبة ١٠٠٪ فعليك أن توجه إلى نفسك الأسئلة التالية:

- على من ينبغي حضور الاجتماع؟
- هل أحتاج فعلاً لكل هؤلاء في الاجتماع؟
- هل يجب عليّ حضور الاجتماع؟، إذا كانت إجابتك «لا»، فعليك بالتفويض، أما إذا كانت «نعم» فأسال نفسك الأسئلة التالية:

- هل يجب عليّ البقاء في الاجتماع حتى نهايته؟
- كم من الوقت يحتاج هذا الاجتماع؟

أخيرًا، أسأل نفسك كم سيكلفك هذا الاجتماع من الوقت والمال والإنتاجية؟، ويمكنك أن تأخذ بعض الوقت لتحليل التكلفة الفعلية للاجتماع، واعلم أن تمضية بضع دقائق في تحليل احتياجات وتكاليف الاجتماع يمكن أن يوفر لمؤسستك مقدارًا لا يستهان به من المال، لا تتجنب الاجتماعات بل على العكس تعلم كيف تجعلها مثمرة وفعالة، وحاول أن تُسخّرها لصالحك بدلاً من أن تكون ضدك.

لماذا تُعقد الاجتماعات؟



«لا يهم ماذا يقول الناس عن الاجتماعات أو ماذا يعتقدون فهي باقية دائمًا وأبدًا».

كليد و. برلسون

تعد الاجتماعات شيئًا ضروريًا لنجاح أي مؤسسة، بالطبع هناك حالات يمكن الاستعاضة فيها عن الاجتماع بإرسال مذكرة، أو إجراء حديث عبر الهاتف، أو بلقاء شخص، لكن في أحيان أخرى تتسبب المذكرة في ضرر بالغ قد لا تتصوره، دعنا نفكر مليًا: هل تعتقد أن المذكرات فعالة بما يكفي؟، نعم قد تكون فعالة إذا ما كنت ترغب في توصيل معلومات دون الحاجة إلى تغذية مرتدة «Feedback»، لكن دعني أوجه لك سؤالاً: كم من الوقت تستغرقه في كتابة مذكرة؟، وكم من الوقت تستغرقه سكرتيرتك لكتابة وتوزيع المذكرة؟، هذا بالإضافة إلى أنك تفقد التحكم في رسالتك في الدقيقة التي تُرسل فيها المذكرة، لأنك قد لا تكون متواجدًا بعد ذلك لتفسير وجهة نظرك أو للإجابة على أية تساؤلات، من هنا يمكن أن يُساء تفسير المذكرات مما يتسبب في الارتباك، وضياع الوقت، والبيروقراطية، وكل هذا يؤدي إلى تقليل تحفيز مرؤوسيك بالطبع. في واقع الأمر، فإن الأبحاث قد توصلت إلى أن المذكرات غير كافية ولا تساعد في الاتصال، لكن هذا لا يعني

بالطبع أن كل أنواع المذكرات غير فعالة، فخلاصة القول أنك يجب أن تكون حريصًا عند استخدام المذكرات.

والآن دعني أخبرك بالأسباب التي من أجلها نعقد الاجتماعات:

١- وضع الخطط:

هذا هو أحد الأسباب الرئيسية الذي من أجلها تجري الاجتماعات، يجتمع القائد مع فريقه لوضع الخطط وبحثها، ومعرفة آرائهم حول الخطط، والأفكار الجديدة التي من الممكن طرحها والاستفادة منها.

٢- صناعة القرار:

هناك أمر هام، أو مشكلة طارئة، هنا قد يستدعي القائد فريقه للبحث والنقاش حول هذا الأمر أو المشكلة، من أجل الوصول إلى رأي جماعي.

٣-طرح معلومات أو إخبار:

من فوائد الاجتماعات كذلك إخبار أفراد الفريق بالمعلومات والأخبار الجديدة، سواء ما يخص فريقهم، أو الفرق المنافسة.

٤- تصفية وحل مشكلات:

سواء كانت مشكلات تتعلق بفريق العمل نفسه، أو خاصة بشكاوى العملاء، يجمع القائد أفراد فريقه المعنيين بالمشكلة، ويحاول أن يخرج من الاجتماع بأفضل حل لهذه المشكلة.

٥- التحفيز والتقدير:

هذا سبب آخر للاجتماعات، ويكون من أجل تكريم عضو، أو تقييم تجربة ناجحة ومكافأة أصحابها.

٦- التدريب:

من أسباب عقد الاجتماعات تدريب الفريق ورفع مستوي مهاراتهم، وقد يكون ذلك في صورة تعليمات لمنتج جديد، تعلم أساليب جديدة للبيع، أو خدمة العملاء، أو أي نوع آخر من التدريب الذي يُعدّ في صالح المؤسسة ويساعد على نجاحها.

الأنماط الشائعة للأفراد أثناء الاجتماعات:

١- القوي المسيطر:

في الغالب يمتلك إما سلطة إدارية أو خبرة كبيرة كوّنها من سنين عمله الطويلة في المؤسسة، هذا الشخص يرى أنه يمتلك من الخبرات والمعارف ما يؤهله لفرض رأيه والسيطرة على سير الاجتماع.

٢- المعلوماتي:

هذا الصنف يرى أنه يمتلك كل ما يحتاجه الفريق من معلومات، فلكل سؤال لديه إجابة، أطروحاته جاهزة، وردوده حاضرة.

هذا الشخص يتحدث كثيرًا في التفصيلات ويطرح وجهة نظره في كل شيء، مما يصيب أفراد الفريق بالضيق والضجر.

٣- المقاطع:



هـذا الـشخص يحـب أن يـتكلم، لا يراعـي الـدور أو يهتم بالاستئذان قبل الكلام، يحاول دائمًا قـول وجهـة نظره وطرح أفكاره، والغريـب أنـه في أحيان كثيرة يأخذ الجميع إلى نقـاط ليست مطروحة أصلاً للنقاش!، هو فقط يريد أن يثبت للجميع قدرتـه وقوته وأهميته.

٤-الخارج عن السرب:

وهذا الصنف ينخلع فجأة عن الاجتماع بهدوء وصمت ليتحدث إلى زميله، خاصة إذا كان ما يقال لا يروق له.

٥-المُحبط:

هو شخص دائمًا ما يحاول إحباط الآخرين من خلال بث مشاعر السلبية والتثبيط فيهم.

فهو يخبرهم أن لا فائدة مما تناقشوا فيه، وان الاجتماع لم يجني ثمارًا، ولم يكن أكثر من دقائق ضائعة!.

٦- الخجول:

هذا الشخص في الأساس لا يحب الاختلاط، ويحب العمل منفردًا وليس في جماعة، وهو يحاول بشتى الطرق التهرب من الاجتماع وتفاديه.

قد يكون عمليًا ومخلصًا في عمله، لكنه غير مهيأ للعمل الجماعي بفاعلية.

٧-المشوش:

يفتقد للتركيز، لن تستفيد منه في شيء، سيرد عليك السؤال بسؤال والاستفسار باستفسار آخر.

طبعًا قد تجد الشخص متأرجحًا بين الأنماط التي ذكرناها سابقًا، وآخر تجتمع فيه كل الأنماط، وآخر يحيرك نمطه، فلا تستطيع قراءة تعابيره، لكن معرفتك بالأنماط السابقة يريحك كثيرًا في قراءة الأشخاص، ويجعل من الاجتماعات متعة.

لماذا تفشل الاجتماعات؟



معظم الاجتماعات تنتهي للأسف بالفشل!.

فبالرغم من حرص المديرين والتنفيذيين على إنجاح الاجتماعات، فإن الفشل دائمًا ما يكون من نصيب معظم الاجتماعات!.

أما لماذا تفشل الاجتماعات وكيف يمكننا تجنب هذا الفشل، فأنصحك بأن تنتبه لما يلي:

١- الإعداد الجيد:

لا تعقد اجتماعًا دون أن تُعد له بشكل مناسب ومنضبط، يجب أن تتوفر لديك النقاط التي ستثار في الاجتماع، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تظهر أمام فريق عملك وكأنك عشوائي، تتحدث في أي شيء.

٢- حدد ماذا تريد من الاجتماع:

لا تعقد اجتماعًا لمجرد أنه يجب أن تعقد اجتماعًا!!.

إذا لم يكن هناك هدف محدد وواضح ومعلوم للجميع، فلا يجب أن تضيع وقتك وأوقات الفريق.

٣- ضع جدول أعمال.

اكتب في جدول الأعمال:

السبب من انعقاد الاجتماع.

الوقت المحدد له.

المهام الموكل بها كل شخص في هذا الاجتماع.

هذا من شأنه ألا يترك مساحة من الأقاويل بين أفراد الفريق عن سبب الاجتماع، ولا يدع للقيل والقال أية فرصة.

٤- لا تدعُ للاجتماع شخصًا ليس معنيًا به:

وجود أشخاص ليس لهم داع - لسبب أو لآخر- يعمل على إفشال الاجتماع، ولقد أكدتْ الأبحاث أن زيادة عدد المشاركين في الاجتماع قد يتسبب في إحجام البعض عن الحديث أو المشاركة ليتجنب الإحراج أمام الآخرين، كذلك قد يطول الاجتماع بشكل مبالغ فيه، إذا ما طلب المدير تغذية استرجاعية «Feedback» من كل عضو في الاجتماع، لذلك فزيادة عدد الحاضرين في أي اجتماع يجعله غير فعال وغير منتج.

٥- حاول التقليل من الاجتماعات:

حسبما ذكر خبيرا الإدارة «روبرت ب. نلسون» و«بيتر أيكونومي» مؤلفا كتاب «اجتماعات عمل أفضل» فإن الاجتماعات الكثيرة قد تتسبب في إثارة الإحباط لدى أعضاء فريق العمل، و تكرار

الاجتماعات يجعلك تتخلف عن أداء أعمالك، فالدعوة لعقد اجتماع في كل كبيرة وصغيرة يعد أمرًا مناقضًا للإنتاجية ويبعث على الاستياء والملل ويقلل من قيمة الاجتماع نفسه.

٦- احكم سيطرتك على الاجتماع:

مهما كان النزاع حاميًا أو عاصفًا، فلا يجب - بأي حال من الأحوال - أن تخرج الأمور عن سيطرتك، احذر من أن تحدث اشتباكات بين أفراد الفريق، ويتحول الاجتماع إلى مهزلة.

٧- لا تجعل الاجتماع جلسة توبيخ وانتقاد:



حتى يحرص أفراد الفريق على حضور الاجتماع بهمة وحماس، لا تجعل من الاجتماع جلسة انتقاد وتوبيخ، «انقدهم دائمًا فتجعلهم في رهبة منك وتخسرهم».

٨- شجع المشاركة الفعالة:

لا تجعل من الاجتماع جلسة لتلاوة القرارات.

إذا ما ذكرت قراراتك كفرمان ثم طالبت من الحضور التصديق عليها، فلن تكون قد فعلت شيئا ذا قيمة!.

اجعل الجميع يشارك بجد وفاعلية في الاجتماع، دعهم يتحدثون

واستمع أنت، قيّم وادرس الآراء والأفكار والاعتراضات.

فالاجتماع الذي لا يحتوي سوى على رأي الفرد فقط اجتماع ليس له قيمة.

٩- حدد المهام في آخر الاجتماع:

قبل الانتهاء من الاجتماع حدد المهام التي يجب القيام بها، ثم قم بتوزيع الأدوار على الحاضرين.

لا يكفي أن تناقش مشكلة مع الفريق، دون أن تضع حلولاً لها، وجداول زمنية، وخطوات لحل المشكلة أو القضية.

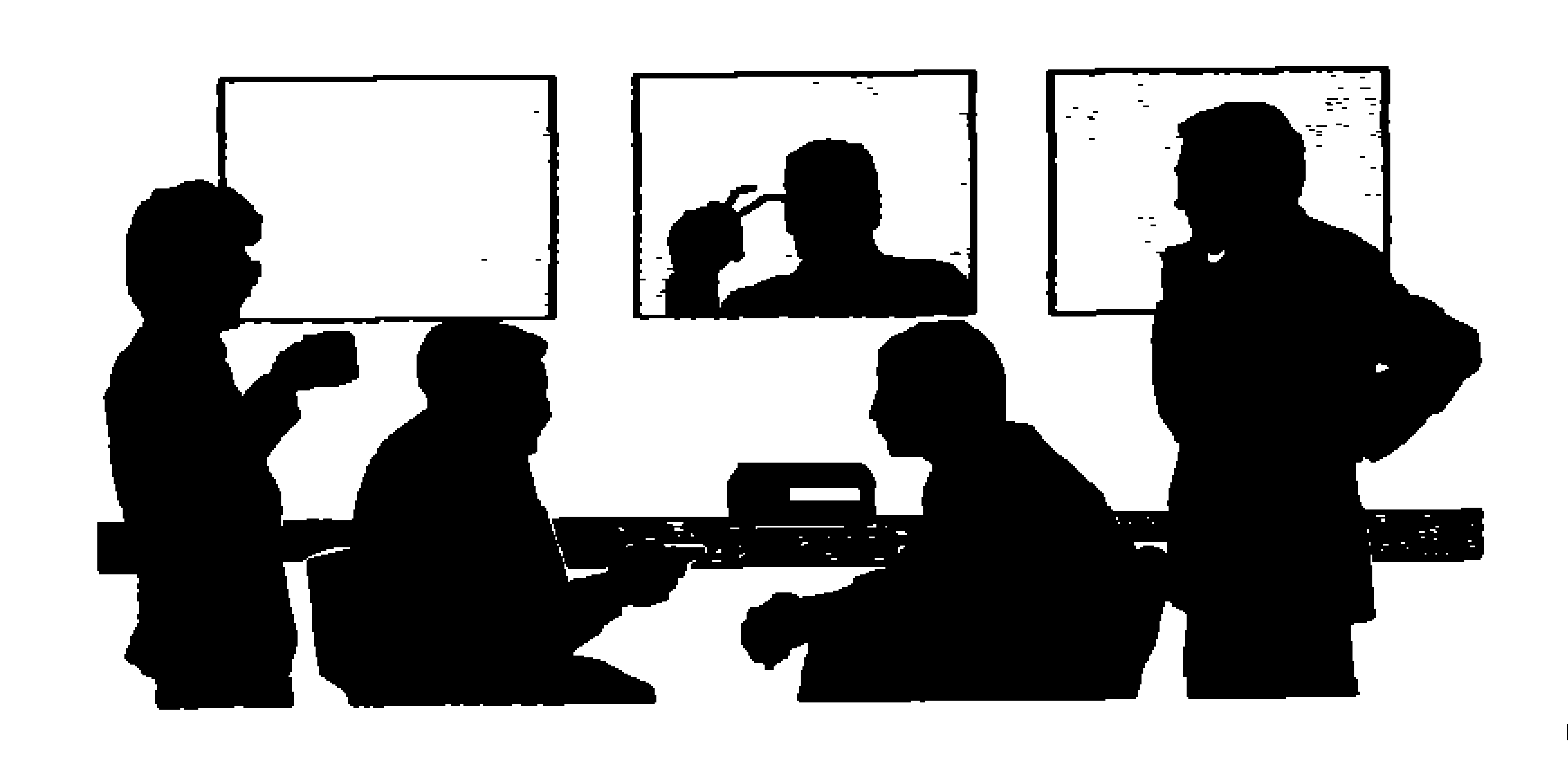
١٠- المتابعة:

بعد انتهاء الاجتماع وتوزيع المهام والأدوار يجب أن يتم متابعة كافة التوصيات والمهام التي تم الاتفاق عليها.

إن الفشل في تنفيذ هذه المهام، يُحسب فشلاً للاجتماع نفسه، فالاجتماع الناجح هو الذي يخرج بتوصيات ومهام فعالة، ويضع آلية لمتابعة مجريات الأمور، ومراقبة هذه التوصيات.

* * *

الضوء الأحمر
كي يصل الاجتماع إلى بر الأمان



هذه عدة تنبيهات في غاية الأهمية أرى وجوب الانتباه إليها للخروج باجتماع ناجح:

١- استعد جيدًا قبل الذهاب إلى الاجتماع، وإلا فألغه، فإلغاؤه أفضل من الذهاب إليه بغير استعداد كاف.

٢- التزم بموعد الاجتماع، ولا تصل متأخرًا مهما كانت الظروف.

٣- ادع المعنيين فقط للاجتماع، ولا تدع أشخاصًا ليس لهم داع، وتأكد من أن قلة العدد تعطي فاعلية أكثر، وتسمح لكل مشارك بطرح وجهة نظره، نظرًا لتوفر الوقت المناسب.

٤ـ أعط لكل شخص حقه في طرح وجهة نظره ولا تقاطع أحدًا.

٥ـ ناقش، لكن لا تجادل، فالجدال يضيع الوقت.

٦- كن موضوعيًا وعمليًا، ولا تأخذ الأمور على محمل شخصي.

٧- استمع أكثر مما تتكلم، ففي العادة يكون الاجتماع فرصة لطرح

وجهـات النظـر، والقائـد الفعـال يهـتم بمعرفـة توجهـات الآخرين.

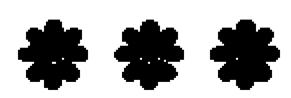
٨- مهما حدث لا تهدد أحد الحضور.

٩- مستوى الحوار لا يجب بأي حال من الأحوال أن يخرج عن الحدود، سواء منك أو من الحضور.

١٠- اعمل على احتفاظ الجميع بتركيزهم، ولا تسمح بالأحاديث الجانبية.

١١- التزم بالوقت المحدد سواء لبداية الاجتماع أو إنهائه.

١٢- في نهاية الاجتماع لا تنس شكر الحضور.



الأسرار الذهبية لاجتماع فعال ومثمر:

1 التحضير الجيد:

من الأهمية بمكان تسجيل جدول أعمال للاجتماع، يشمل الموضوعات التي تريد أن تناقشها، والوقت الكافي لتغطيتها، وكذلك يوم وموعد ومكان الاجتماع، سواء أكان ذلك في محل العمل أو خارجه.

2 توزيع جدول الأعمال مقدمًا:

فهذا من شأنه أن يخلق استعدادًا وتهيأ لدى جميع الأفراد، ويعطيهم الفرصة للاستعداد النفسي والذهني للاجتماع، و الحد الأدنى الضروري لحصول كل الأعضاء على جدول الأعمال هو ثلاثة أيام.

3 ادع المعنيين فقط:

أكدت الأبحاث الإدارية الحديثة أن الاجتماع المثمر والفعال هو الذي يتراوح أعضاؤه ما بين ستة إلى ثمانية أفراد.

4 تأكد من استعداد الجميع:

وذلك بالحرص على أن يعرف كل شخص ما هو مطلوب منه في الاجتماع، وأن يقوم بتجهيز التقارير والأوراق اللازمة لذلك، تأكد كذلك من وجود ما يحتاجه في سبيل عرض فكرته أو تقاريره، كجهاز العرض مثلاً.

5 احرص على إذابة المنازعات مقدمًا:

أذِب أي جبال من الجليد بين الأعضاء، سواء كان مشاحنات أو مشاجرات أو توترات شخصية، يجب ألا تؤثر المشكلات السابقة على اجتماعك بهم.

6 قبل الموعد:

حضورك قبل الموعد له فوائد كثيرة، فهو يتيح لك الوقت الكافي لمراجعة كل شيء، المكان والمعدات المطلوبة، بالإضافة إلى أنه يجعلك أكثر استرخاء، وسوف يجنبك المفاجآت غير المستحبة التي قد تقع، كذلك سوف يساعدك ذلك على أن تكون مثلاً لفريقك، ويُبيّن لهم أنك إنسان منظم يحترم الوقت.

7 اهتم بالتنظيم:

اعهد لأحد الحاضرين ـ السكرتيرة مثلاً ـ بمسئولية مراقبة الوقت، واطلب من شخص آخر تسجيل كل الأفكار في نقاط قصيرة، بهذه الطريقة سوف تجعل الجميع يشتركون وتخلق روح الفريق فيهم.

8 ضع هدفك أمامهم:

عندما ينتظم الجميع في الاجتماع، أخبرهم بهدفك، صحيح أن فريقك يكون مدركًا بالفعل لجدول الأعمال والهدف وراء عقد الاجتماع

إلا أنه من المهم جدًا أن تعرض هدفك عليهم ثانية.

فعلى سبيل المثال تقول: «نحن مجتمعون اليوم من أجل التغلب على مشكلة هبوط المبيعات الفترة الماضية».

9 ضع الخطوط العريضة لاجتماعك:

وأقصد بالخطوط العريضة المساحات التي لا يمكن تخطيها في الاجتماع مثل:

أ- احترم آراء ومشاعر الآخرين.

ب- عدم المقاطعة، وانتظار كل فرد حتى ينتهي من طرح وجهة نظره.

جـ- الالتزام بجدول الأعمال وعدم الخروج عنه.

10 أعلن خريطة الاجتماع:

متى يبدأ، متى ينتهي، متى يكون وقت الراحة.

هذه الأشياء هامة جدًا للأعضاء، وإذا ما أحببت الحصول على وقت إضافي، فاستأذنهم في ذلك، وإذا وجدتَ لديهم ميلاً للرفض، فرتب موعدًا آخر للاجتماع.

11 لا تنس أوقات الراحة:

من الممل جدًا الاستماع لفترة كبيرة، فالعقل وقتها يصيبه التعب

والإنهاك، وقت قصير للوقوف وتناول مشروب أو الذهاب لدورة المياه وأداء الصلاة والعودة مرة ثانية مفيد للجميع.

12 قل رأيك بلا خوف أو تردد:

ليكن هذا شعارك مع الجميع، الكل له الحق في طرح وجهة نظره ما دام ملتزمًا بالآداب العامة.

13 آراء الآخرين:

مهم جدًا معرفة رأي الآخر، وسؤال كل شخص عن رأيه أو وجهة نظره تجاه القضايا المطروحة في الاجتماع.

14 الإصغاء:

أصغ باهتمام، استمع للجميع بلا مقاطعة، حثهم على قول وجهة نظرهم.

15 تحكم في مشاعرك:

عندما يحدث اختلاف مع رأيك، فلا تسخط أو تغضب أو تشعر بالاستياء، الاختلاف أمر طبيعي وصحي ووارد، وإعلان هذا الاختلاف أفضل من كتمانه في الصدور، ناقشهم فيه، ولا تصادر على حقهم في طرحه.

ولا يستفزنك شيء، واعلم أن الاختلاف في الآراء يثري الاجتماع

ويصب في صالح المؤسسة.

16 اعترف بخطئك:

وارد أن تُخطئ، فإذا ما تبين لك ذلك فاعتذر عن الخطأ، وصححه.

17 نختلف لكننا نلتزم:

قد نختلف في الطرح، لكننا يجب أن نلتزم بالقرارات النهائية للاجتماع.

نختلف في الآراء لا بأس، لكننا يجب أن نلتزم برأي المجموعة، ونؤمن بالاختيار النهائي.

يجب أن تزرع هذا في نفوس الجميع.

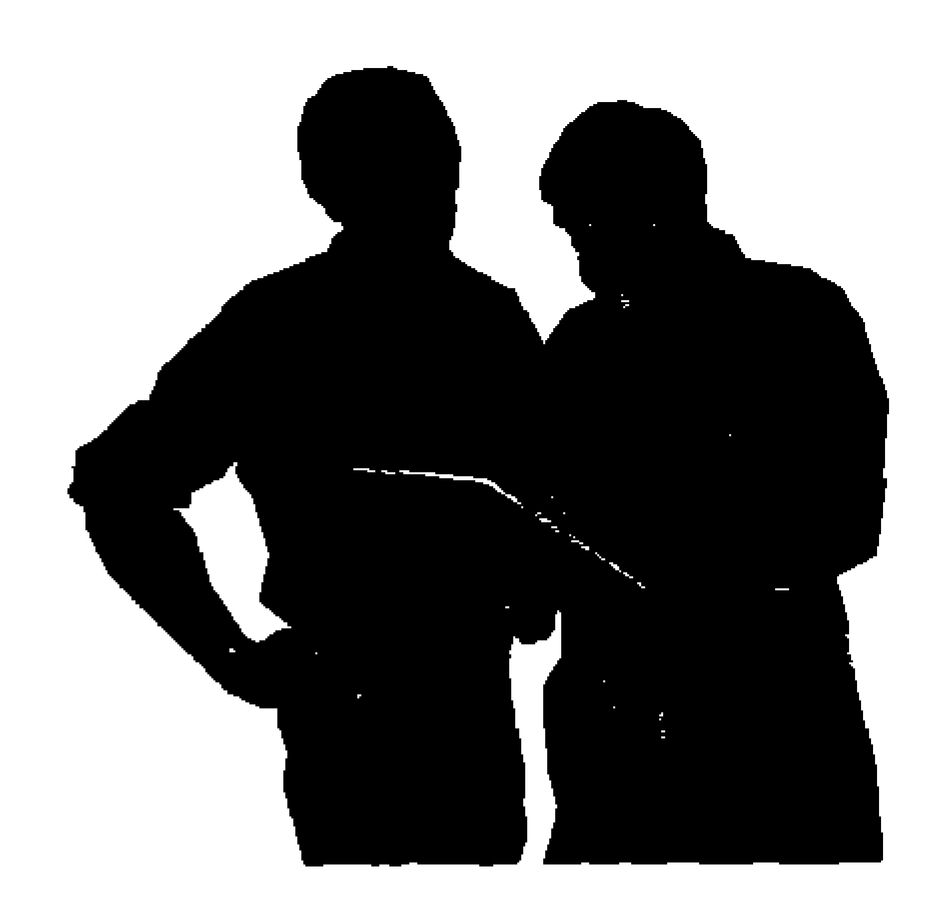
18 خطة العمل:

يجب أن تُنهي اجتماعك بخطة عمل واضحة، توزع فيها الأدوار والمهام، كما أنصح بوضع التوصيات التي خرج بها الاجتماع في أماكن مختلفة، بحيث يتسنى للجميع قراءتها وتذكر ما تم في الاجتماع.

وفي الأخير كما قلنا تظل المتابعة الجيدة أحد أهم أركان الاجتماع الناجح، والتواصل المستمر مع الأعضاء لمعرفة ما تم من مهام شيء بالغ الأهمية.

* * *

جدول الأعمال.. ما هو؟:



«إن جدول الأعمال بمثابة الخريطة، فهو يصل بك إلى غايتك المنشودة بأقصر الطرق الممكنة وأكثرها أمانًا»

إبراهيم الفقي

جدول الأعمال هو الخريطة التي ستقودك إلى النهاية التي تريدها.

وهو الذي ستقيك إهدار وقتك ووقت موظفيك، ويضمن لك نجاح الاجتماع بنسبة كبيرة.

وجدول الأعمال باختصار يحدد لك هدفك من الاجتماع والموضوعات التي تريد مناقشتها فيه، والنتيجة أو الهدف الذي تريد الوصول إليه.

كما يمكنك أيضًا من معرفة أسماء من ينبغي عليهم حضور الاجتماع، وموعد ومكان انعقاد الاجتماع.

حدد جدول الأعمال، واجعل مساعدك أو سكرتيرك يقوم بطباعته، وتوزيعه قبل الاجتماع بثلاثة أيام على الأقل.

نموذج لجدول أعمال

[illegible]	
اليوم والتاريخ:	السبت ١٧ يونيو ٢٠٠٩.
الموقع:	قاعة المؤتمرات.
الوقت المحدد:	٩٠ دقيقة.
من:	الثانية ظهرًا إلى الثالثة والنصف.
هدف الاجتماع:	مناقشة ضعف التسويق الأشهر السابقة، ووضع تصور لرفعه بنسبة ١٥٪.

الموضوعات «موضوع المناقشة»

١- مراجعة تفاصيل الاجتماع السابق.	١٠ دقائق
٢- مكافأة السيد: أكرم على أدائه المتميز الفترة الماضية.	١٠ دقائق
٣- السيد أشرف يبدأ الحديث.	١٠ دقائق
٤- تقرير المبيعات تقدمه الأستاذة نهى.	١٠ دقائق
٥- نقاش وآراء.	١٥دقيقة
٦- قرارات.	١٠ دقائق
٧- خطة العمل.	١٥ دقائق
٨- توزيع المهام والمسئوليات.	١٠ دقائق
٩- اختتام الاجتماع.	
إجمالي الوقت.	٩٠ دقيقة
وشكرًا	

عليك بإرسال مذكرة مع جدول الأعمال لكل من هو مدعو لحضور الاجتماع، وسوف تكون المذكرة بمثابة دعوة رسمية لهذا الشخص، وعندما ترغب في عقد اجتماع اتبع خريطة الطريق، وسوف تصل بسلام وسوف يكون اجتماعك ناجحًا ومنتجًا.

أدوات مميزة لتنشيط الاجتماع:

أثناء بحثي طوال أكثر من ثلاثين عامًا، قابلتُ خلالها الكثير من المديرين والقادة، وقرأت فيها العديد من الكتب والمنشورات، بالإضافة إلى إدارتي لكثير من الشركات وفرق العمل، توصلت إلى عدة أدوات في غاية الأهمية، من دورها جعل اجتماعاتك متميزة، وعالية الفاعلية والإنجاز، وهي:

1 قيّم وراجع الاجتماع السابق:

يجب أن تبدأ اجتماعك بملخص عما حدث في الاجتماع السابق، ما الأشياء التي تمت وما الأشياء التي لم تتم، وضعها ضمن بنود الاجتماع.

2 الاحتفاء والتكريم:

أكد لهم أن المتميز له مكانة، وأنك لا تغض الطرف عن المجدين، قدم الشكر للمتميز والمتفوق، المكافأة المعنوية والمادية.

هذا من شأنه أن يعطي الثقة للجميع، ويزرع لديهم انتماء للشركة.

3 قم بدعوة ضيف متحدث في الاجتماع:

من الأشياء المشجعة وجود شخص من خارج الفريق كمتحدث!، قد يكون عميلاً يتحدث عن أشياء إيجابية فيعرف الفريق ما الأشياء الحسنة التي تعجب العميل، خاصة لو كانت في نقطة ترى أهمية التفات فريق العمل إليها، مثلاً شخص يتحدث عن اهتمامكم التام بقيمة الوقت، لتزرع لدى فريقك الحرص على قيمة الوقت بالنسبة للعميل، وقد يكون العكس صحيحًا، مثلاً يمكن استضافة عميل مستاء من عدم اهتمامك بعامل الوقت، فيرى الفريق إلى أي مدى يمكن أن تسوء علاقتهم بالعميل بسبب عدم الاهتمام إلى أمر الوقت.

4 اعرض شريط فيديو:

إن شريط الفيديو يمكن أن يكون عن التنمية والشخصية، أو عن التحفيز حتى يجعل الاجتماع ممتعًا ومنتجًا، في ذات الوقت يمكنك أيضًا أن تجعلهم يستمعون إلى شريط عن التحفيز، خدمة العملاء، أو عن أي شيء مماثل، عليك أن تجعل هذا أسلوبك دائمًا في اجتماعاتك.

5 ليس شرطًا أن تدير أنت الحوار دائمًا:

وزّع مسئولية إدارة الحوار على أعضاء الفريق، اجعل كل شخص يدير الحوار مرة، فهذا من شأنه أن يرفع من ثقة أفراد فريقك في أنفسهم.

6 نادهم بأسمائهم:

مناداة الشخص باسمه يزرع نوعًا من الحميمية بين أفراد فريقك، ويزرع في النفس الحماس والشعور بالاهتمام والتقدير.

موعد مع الاجتماع



متى وأين نعقد الاجتماع؟، من المهم جدًا أن تنتبه لموعد الاجتماع وكذلك لمكانه، لما له من أثر بالغ في إنجاح أو إفشال الاجتماع:

1 اجتماع الإفطار:

كالإفطار الخفيف، هناك اجتماع خفيف!

من الممكن أن يكون لك اجتماع على الإفطار صباحًا، وأنتم تتناولون إفطارًا خفيفا أو القهوة والشاي.

وإذا كان المدير محفزًا ومُحمسًا، كان اللقاء رائعًا وذا تأثير في الفريق طوال اليوم.

2 الاجتماع اليومي:

اجتماع يومي لمدة خمس عشرة دقيقة، بشرط...

أن يكون محفزًا حماسيًا، يتم فيه طرح الأشياء التي سيتم القيام بها، وذكر الملاحظات، وتحفيز الفريق.

لكن عيب هذا الاجتماع هو أنه قد يغرس في الفريق الروتينية والتعود، وتجد من يعتذر عنه لسبب أو لآخر.

3 اجتماع الغداء:

وقت الغداء يمكن أن يتم فيه عقد اجتماع، الكل موجود على الغداء، ويمكن التواصل معهم، ويكون هذا الاجتماع لفترة غير طويلة، لمدة ساعة تقريبًا.

5 اجتماع بعد الظهر:

ويعقد هذا الاجتماع عادة في الثالثة بعد الظهر ويستمر لمدة ساعة، بعض المؤسسات تحدد يومًا خاصًا لهذا الاجتماع أو يومين حتى يتسنى للموظفين معرفة موعد الاجتماع مقدمًا، ويصلح هذا النوع من الاجتماعات لتحسين خدمة العملاء، حل الشكاوى، تحسين الإنتاجية وزيادة المبيعات، وغيرها.

6 الاجتماع في آخر اليوم:

نعم هذا الاجتماع يكون أقل حماسًا لأنه في آخر اليوم، ومن المفضل أن يكون قصيرًا لا يزيد عن الساعة، وتتصف هذه الاجتماعات بقلة

المواجهات، سرعة اتخاذ القرارات، وفي الغالب سريعًا ما يتفق الأعضاء على الأمر المطروح ويكونون أقل حدة في النقاش، نظرًا لحاجتهم للانصراف.

7 اجتماع الطوارئ:

يُعقد في أي وقت، طالما هناك مشكلة أو تحد ما يتطلب قرارًا جماعيًا وفحصًا وتبادلاً لوجهات النظر.

أنصح المدير عند إبلاغ فريقه بأمر الاجتماع الطارئ أن يخبرهم بسبب الاجتماع أثناء استدعائهم، كي لا يدع الفرصة للقيل والقال وسوء الظن.

8 الاحتفال التشجيعي:

اجتماع قصير يتم فيه تقدير وشكر أحد الأعضاء المميزين بالفريق، وفي الغالب يكون اجتماعًا قصيرًا، يُذكر فيه عبارات التشجيع والحث على التميز والارتقاء، وقد يتم فيه تناول مشروب.

9 اجتماع العصف الذهني:

من أهم الاجتماعات، ويقام في أي وقت من الأوقات وأي مكان من الأماكن، وهو اجتماع قصير عادة لا تزيد مدته على خمس عشرة دقيقة، يُعد هذا الاجتماع طريقة ممتازة لبناء فريق العمل ولغرس الثقة

بالنفس.

10 الاجتماع الشهري (الدوري):



يُعقد بشكل دوري - عادة شهريًا - ويتم فيه الإعلان عن النتائج الشهرية، وكشوف الحسابات، والمستجدات التي حدثت في الفترة السابقة.

معظم المؤسسات تُزوّد أعضاء هذه الاجتماعات بنسخة من النتائج المقدمة، ثم يطلب المدير تغذية استرجاعية أو يطلب اقتراح وسائل من أجل تحقيق نتائج أفضل، كما أنه يضع خطة العمل للشهر المقبل، وهذا النوع من الاجتماعات قد يكون محفزًا جيدًا، أو محبطًا تمامًا وفقًا للنتائج المقدمة وتبعًا لسلوك المدير، فبعض المدراء يستغلون فرصة هذا الاجتماع لتشجيع فريق العمل، بينما يلقي البعض الآخر باللوم على مرؤوسيه بسبب النتائج غير المرضية والأداء غير الملائم وربما يهددهم بإقالتهم واستبعادهم. من هنا أصبح لزامًا عليك أن تتوخى الحذر في الاجتماعات الشهرية، بغضِّ النظر عن النتائج، وعليك أن تعمل من أجل الأفضل، وتتحمل عبء المسئولية وتضع خطة عمل قوية وفعالة

بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين.

11 الاجتماع الربع سنوي والنصف سنوي والسنوي:

هذه الاجتماعات تشبه إلى حد كبير الاجتماعات الشهرية إلا أنها عادة ما تضم عددًا أكبر من الأعضاء، وقد يحضرها بعض التنفيذيين للقيام ببعض التغييرات الجوهرية.

12 الاجتماع السنوي الكبير:

دائمًا ما يُعقَد مثل هذا النوع من الاجتماعات مرة كل سنة ويكون له طابع تقليدي خاص، وفيه يجتمع رئيس الشركة والتنفيذيون والإدارة الوسطى والمراقبون وكذلك الموظفون، وعادة ما تُقيم الشركة هذا الاجتماع في فندق أو في مكان ملائم وتدعو متحدثين محترفين، بالإضافة إلى بعض الفقرات الترفيهية. وفي هذا الاجتماع تُناقش المصروفات الكبرى مثل التجهيزات، ونفقات السفر، ونفقات الأغذية والمشروبات، ولذلك فهو يتطلب إعدادًا جيدًا.

ونصيحتي لك إذا ما كنت تنظم لعقد اجتماع ضخم كهذا، أن تقوم بكل الترتيبات قبل الاجتماع بفترة لا تقل عن ستة أشهر، عليك أن تختار ثلاثة أماكن على الأقل، ثم اطلب من فريقك تغذية استرجاعية «Feedback» عن أفضل الثلاثة، تذكر أن تُسجّل قائمة بكل التفصيلات الدقيقة، وتأكد من أن الفندق الذي وقع عليه الاختيار معد

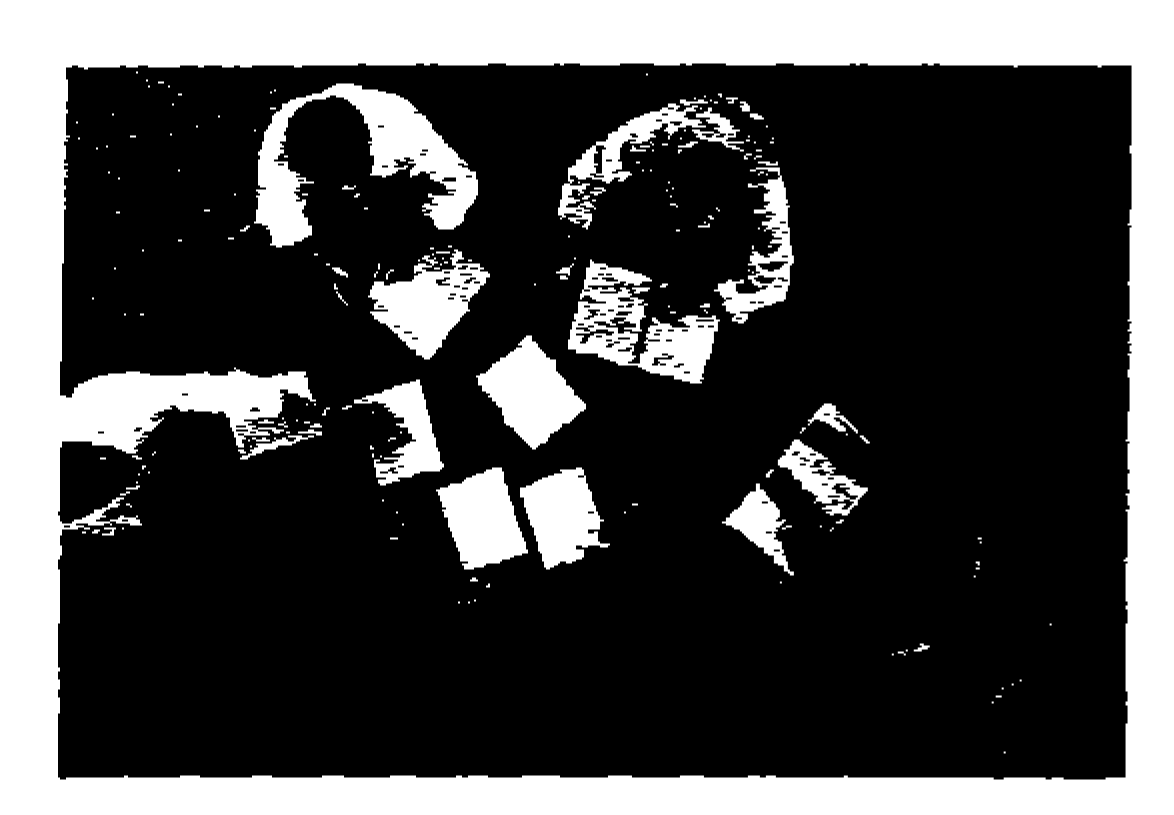
ومجهز تمامًا وله خبرة سابقة في استضافة مثل هذه الاجتماعات الضخمة، احرص على مقابلة المسئول المختص بالفندق، وأيضًا المدراء الذين سوف يتعاملون مع فريقك مباشرة مثل مدراء الأغذية والمشروبات، وقسم الحجرات وأيضًا المآدب.

يفضل أيضًا أن تستعين بمنظم اجتماعات إذا أمكن، فهو سيساعدك على ضمان سير الاجتماع بسلاسة وعلى أفضل ما يكون ولتتفادى أي مفاجآت مزعجة، أحرص على تحليل ودراسة نفقات الاجتماع مع مراعاة إضافة ١٠٪ في حالة حدوث أي مفاجآت، استعن بأكثر من متحدث من أجل التنوع، وأيضًا لتريح صوتك بعض الوقت، أخيرًا عليك أن تعرف الغرض من وراء الاجتماع وأن تستغل هذه الفرصة جيدًا.

* * *

الاجتماع.. أين يقام؟

1 في محل العمل:



أ- مكتب المدير: ميزته أنه لا يكلف شيئًا، وعيبه أن المقاطعات الهاتفية قد تخرج البعض عن جو الاجتماع، أضف إلى هذا طبعا أن هناك كثيرين لا يشعرون بالراحة في غرفة المدير.

ب- قاعة المؤتمرات: إذا كان لديك مكان مزود بحجرة للمؤتمرات بها مائدة كبيرة، ومقاعد، وتجهيزات سمعية وبصرية، فإن ذلك يكون أمرًا رائعًا، لأن ذلك يوفر المال والوقت مع إمكانية تجهيز الاجتماع فيها بسرعة ويسر، لكن عيب هذا المكان هو المقاطعات، ففي وقت الراحة يعود الجميع إلى مكاتبهم للرد على الرسائل، ومراجعة سير العمل، وغالبًا ما يعودون للاجتماع متأخرين أو مشغولين تمامًا بما يجب عليهم القيام به في أقسامهم الخاصة.

الاجتماع في مكان العمل له مميزات كبيرة، فهو يوفر لك الوقت والمال، وأنا أنصح بأن تكون غرفة الاجتماع بعيدة عن الشركة كي تخرج بالفريق من جو العمل الروتيني، وتضمن تركيزًا أكبر.

2 اجتماعات خارج نطاق العمل:

وتُعقد في قاعة مناسبة (فندق أو مطعم أو مركز مؤتمرات مثلاً)، ميزة هذه الاجتماعات أنها تخرج بالفريق من دائرة العمل الروتيني، وبالطبع يعيبها التكلفة العالية.

تجربــــة شخصية

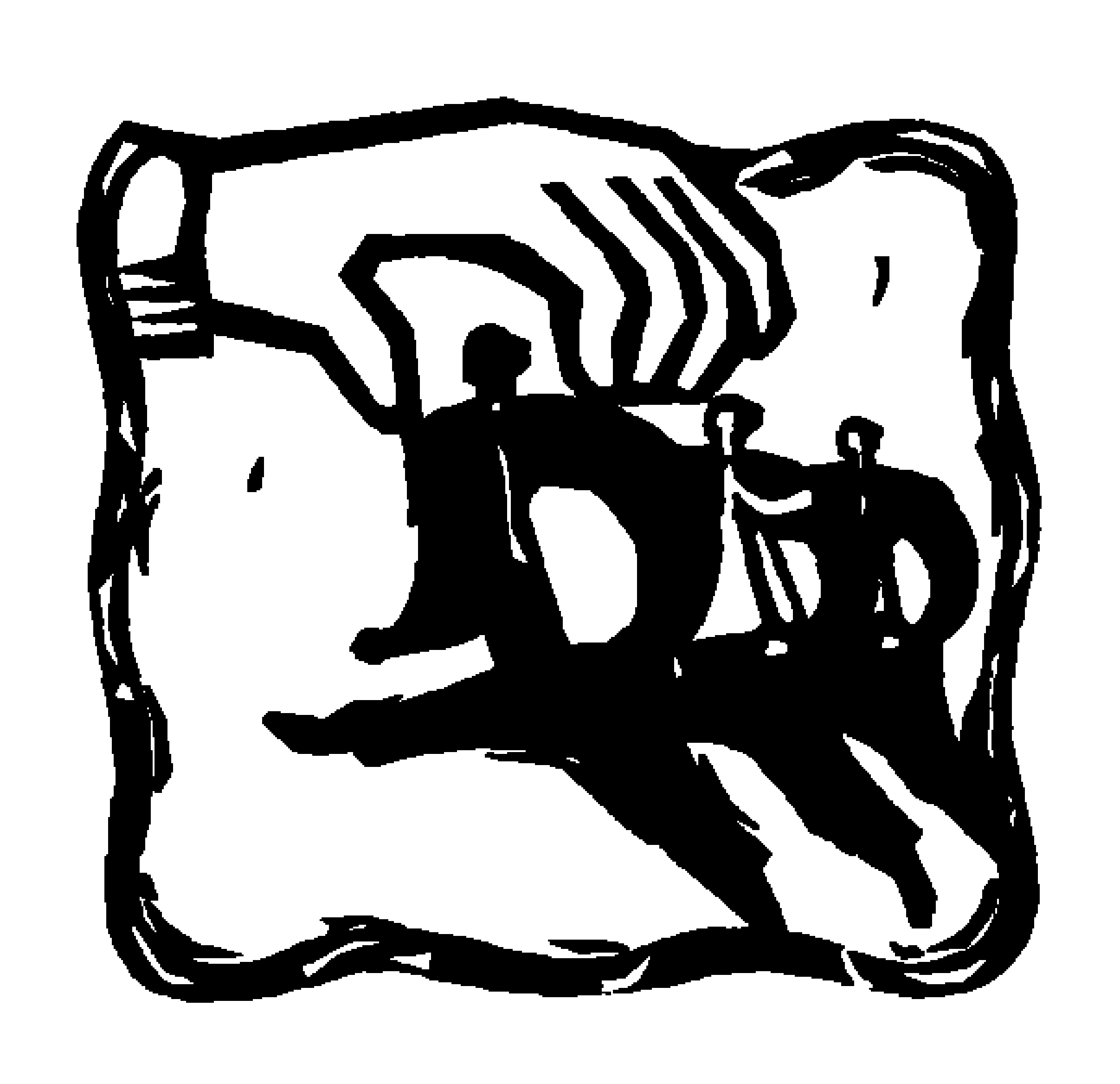
ذات مرة نظمتُ رحلة إلى الشاطئ حيث أحضر الأعضاء أسرهم للاستمتاع معًا، ولقد اجتمعت بهم ساعة واحدة، بينما أخذت الأسر تتعارف على بعضها البعض وتتآلف وتستمتع بالجو والبحر، وبالطبع تحمل كل فرد تكاليف الرحلة، لكن في بعض الأحيان كانت الشركة تتحمل نفقات الغذاء والمشروبات لأنها لا تكلف كثيرًا، وهذه الاجتماعات كانت تقربنا أكثر من بعضنا البعض وتمتعنا بالوقت وأيضًا تساعدنا على إنجاز اجتماع موفق وناجح جدًا.

مما سبق تأكد لنا أن الاجتماع شيء مهم جدًا، لكن يتوقف أمر نجاحه علينا نحن.

أنصحك بأن تقوم بتلخيص النقاط الهامة، ثم ابدأ في وضعها في حيز التنفيذ وسوف تكون على الطريق نحو تحقيق أهدافك. حاول أن تكون مبدعًا وتجعل اجتماعاتك متعة، ولا تنتظر حتى تصبح الاجتماعات مثمرة بل اجعلها أنت كذلك، أو اجعلها اجتماعات عظيمة.

التوظيـــــف

الشخص المناسب في المكان المناسب



التوظيف

ليس سهلاً أبدًا أن تُدخل عضوًا جديدًا إلى فريقك، وليس هينًا أن تأخذ قرارًا بتعيين موظف جديد في شركتك.

دعني أسألك..

هل حدث لك مرة أن قمت بتعيين شخص ما اعتقدت أنه كفء، ثم أصبح لزامًا عليك أن تفصله بعد فترة وجيزة، أو قام هو بتقديم استقالته؟

الطبيعي أن تقول: «نعم!»، جميع المديرين أخبروني بـ«نعم».

من هنا أصبح ضروريًا التزود بكل الأدوات التي تُمكنك من تقليل فرصة تعيين الأشخاص غير الملائمين، فحتى تختار الشخص المناسب للمكان المناسب فسوف تحتاج لأن تتعلم المهارات والاستراتيجيات العقلية والمهنية، التي تمكنك من صنع قرارات أفضل على أساس من المنطق والحدس، وهذا هو الهدف من هذا الفصل.

***

التوظيف الخاطئ.. باهظ الثمن:



«إن أعظم الضرر يبدأ دائمًا بمستصغره؛ لذلك عليك أن تعتني بصغار الأضرار حتى تتجنب عظيمها»..

إبراهيم الفقي

سؤال: هل فكرت كم تكلفة موظف تم توظيفه بالخطأ؟!.

صدقني فهو ثمن باهظ جدًا ذلك الذي تدفعه كارهًا عندما تُعيّن موظفًا لفترة ثم تضطر لفصله.

تسألني ما الذي ستخسره؟!، دعني أجبك بأهم ستة أشياء:

1 الوقت:

كم تفقد من وقتك في التخطيط والتجهيز والاختيار وإجراء المقابلات؟.

كم تفقد من وقت في إعطائه أوامر ونصائح ومعلومات؟.

كم تخسر كي تصلح خطواته الخاطئة مرة تلو الأخرى؟.

أجب على هذه الأسئلة كي تدرك كم ستخسر من الوقت، في حال وظفت شخصًا بطريق الخطأ.

2 المال:

إذا كنت ممن يهتمون بتدريب وتعليم الموظف الجديد، فحتمًا ستخسر الكثير عندما تعلم وتدرب من ليس بكفء للوظيفة.

3 خسائر الفشل:

أخطاء بالجملة سيقع فيها الموظف الجديد غير الكفء، هذه الأخطاء ستُفقدك بعض العملاء، وربما تكون أخطاء مهنية تعرقل سير العمل، صحيح أنه أمر عادي أن يرتكب الموظف الجديد بعض الأخطاء لكن المشكلة تنبع من كون هذا الشخص غير كفء، أي أن أخطاءه لن تعود بفائدة على الشركة.

4 الراتب:

عندما نعطيه لموظف غير كفء يعد خسارة بكل المعايير.

5 التأثير السيئ على زملائه:

الشخص غير الكفء ينشر في الجو ثقافة التبلد، ويصيب زملاءه بفتور وتوتر، ويقتل فيهم الهمة والحماسة.

وربما جر بعض المشاكل إلى العمل، عبر عدم تقبله لزملائه، وإحساسه بالنقص.

6 فقدان الثقة في رؤيتك:

عدم ثقتهم في قدرتك على تعيين الأفضل والأكفأ، وخوفهم من جر المؤسسة إلى الهاوية عبر القرارات الخاطئة.

لماذا يخطئ البعض في التوظيف؟

لقرار التوظيف الخاطئ أسباب، هذه أهمها:

1 عدم وجود خبرة كافية:

يعتمد المدير على نفسه في التوظيف، ويأنف من مساعدة مستشار أو خبير مختص.

2 عدم تأكد المدير مما يريده:

ما الصفات والمهارات التي يريدها بالضبط في المتقدم للوظيفة؟.

3 إصدار حكم سريع:

من خلال ملبسه أو طريقة كلامه، وعدم اختباره بالشكل المناسب.

4 الاعتداد بالمشاعر وحدها:

المشاعر قد تخدع، ومن الخطأ جعلها المقياس الوحيد في تعيين أو عدم تعيين شخص ما.

5 عدم الاستماع بفاعلية:

يتحدث ويخبر المتقدم للوظيفة بما يريده من الموظف الذي يريد تعيينه، ولا يستمع للمتقدم بشكل كاف جيد يساعده على اتخاذ قرار سليم.

5 عدم الرجوع إلى شهادات المؤهلات:

يستمع إليه ويعجبه فيقرر تعيينه، دون أن ينظر إلى شهاداته العلمية.

الأدوات الذهبية لاكتشاف أكثر الموظفين فاعلية:

«إن نجاحك أو فشلك كمدير يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتك على اختيار فريقك»..

إبراهيم الفقي

1 انظر بين يديك:

قبل أن تبحث عن موظف جديد، تأكد من أن الموظف الذي تود فصله قد استنفد كل الوسائل للتقويم وإعطاء أداء ذي كفاءة عالية.

2 الطير المهاجر:

الموظفون الذين تركوا العمل، وذهبوا إلى مكان آخر، هناك من ترك العمل لنزاع مع زميل، أو للبحث عن مكان براتب أفضل.

ابحث عنهم وخاطبهم للعودة، فهم - بما لديهم من خبرة سابقة ومعرفتك القديمة بهم - مؤهلون للعمل بكفاءة، شريطة ألا يكون إبعادهم في السابق كان لأسباب تتعلق بمستوى أدائهم وتميزهم.

3 سؤال ذوي الخبرة:

أصدقاؤك من أصحاب الشركات، أو موظفيك.

اسألهم عن شخص بالمواصفات التي تريدها

4 ابحث في معسكر الأعداء:

عن منافسيك أتحدث..!!

موظف في شركة منافسة يؤدي بشكل جيد، حاول أن تقدم له عرضًا ماديًا أفضل.

مع العلم أن هذه الطريقة ستسبب رد فعل سلبي لدى منافسيك.

5 قدامى المحاربين:

وأقصد بهم الموظفين المتقاعدين الذين يبحثون عن تحد جديد يثبتون كفاءتهم من خلاله.

6 الإعلانات المبوبة:

يظل الإعلان المبوب أحد أقدم وأهم الطرق للحصول على الموظف الجيد.

وأنصحك - إن لجأت إلى هذه الطريقة - أن تنتبه لعدة أسباب مثل أن يكون إعلانك محددًا وجذابًا ومباشرًا، تأكد كذلك من كونه يوضح متطلبات الوظيفة بدقة وطبيعة العرض الذي تقدمه.

من سأوظف من هؤلاء؟!:

«لا تقم أبدًا بتعيين أناس يشبهونك في الشكل والجوهر فإنهم سوف يشكلون جماعة أقل إمتاعًا وأقل تأثيرًا»..

ريتشارد إ. موران

حسنًا، لقد أعلنتَ عن الوظيفة، وتقدم لك العشرات وربما المئات بسيرهم الذاتية، وعليك أن تقرأ وتحدد من ستعطيه فرصة مقابلتك قبل توظيفه، والآن تسألني مَن مِن هؤلاء يستحق الوظيفة؟.

إليك إذن هذه الخطوات:

١- ابحث عن طلب مرفق معه خطاب، وجود خطاب مع السيرة الذاتية يؤكد أن لدى هذا الشخص رغبة حقيقية، وأن طلبه قد أُعد بشكل مميز.

٢- ابحث في الطلبات التي تناسب المواصفات التي طلبتها، استبعد أي طلب لا يرتقي لمستوى معين قد وضعته.

٣- استبعد الطلبات التي تُظهر استهتار الشخص المتقدم، كالأخطاء اللغوية، أو الترتيب والتنظيم، أو عدم النظافة.

٤- كن حذرًا وأنت تفكر في مَن غيّر وظيفته لأكثر من مرة خلال

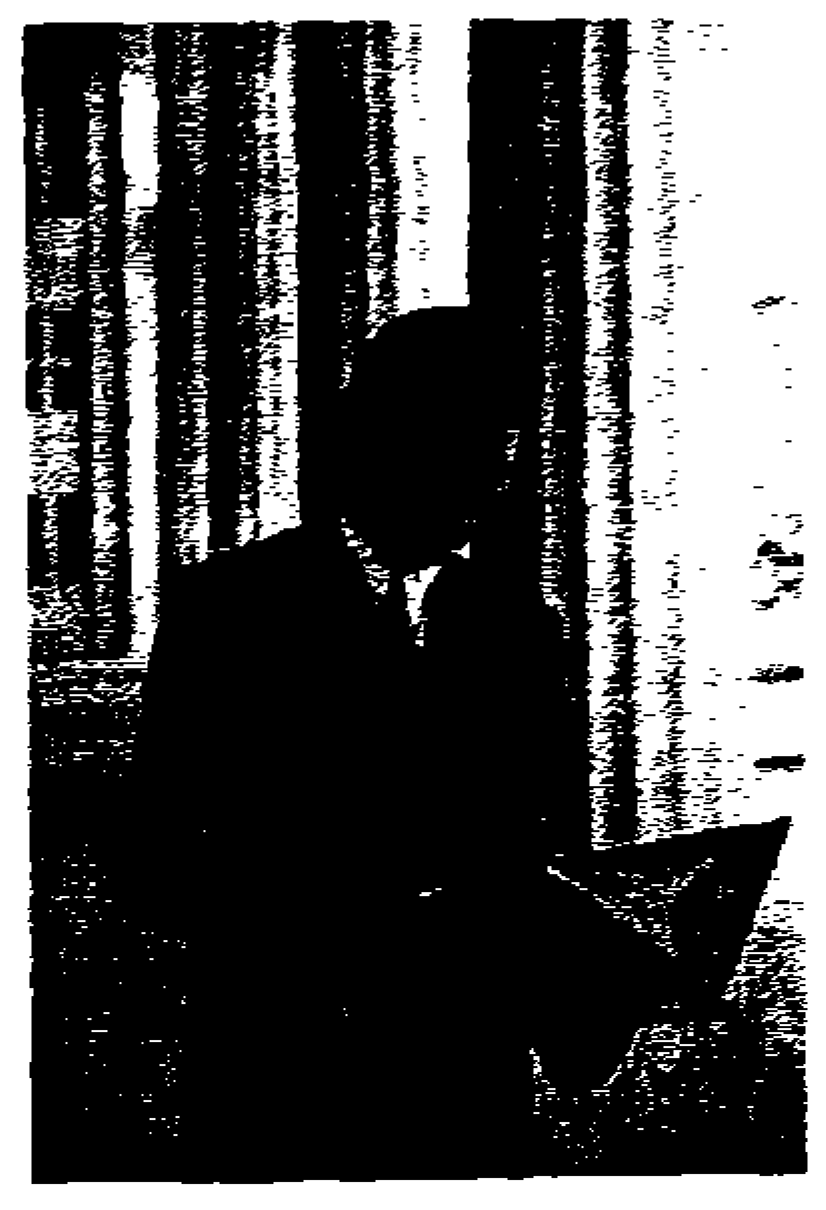
العام الواحد، أو يتنقل بين الوظائف بسرعة.

٥- انتبه كذلك لمن تنقل بين المهن المختلفة، فهو في شركة محاسب، وفي غيرها أمين مخزن، وفي ثالثة بائع، مثل هذا يدل على عدم تركيزه في مهنة بعينها.

٦- اهتم بمن يملكون شهادات علمية، أو دورات تدريبية، فهؤلاء لديهم حافز دائم للتطوير وإعطاء الأفضل.

٧- في المقابل انتبه إلى من لا يرفقون أدلة على ما ذكروه، كشهادات دراسية، أو شهادات خبرة تؤكد صدق حديثهم.

ما ذكرته لا يعني أن عكس ذلك لا يصلح تماماً، نعم قد يكون هناك من كتب شهادته بخط اليد وهو متميز.



أو هناك من غيّر مهنته كثيراً، لأسباب ليس له يد فيها.

لكن من خبرتي أسوق إليك الخطوط العريضة التي ثبت أهميتها في عملية التوظيف.

رحلة التوظيف:

هي رحلة تحتاج إلى أن تعرف خريطتها، وتحمل معك فيها البوصلة، كي تقترب من مرادك، دون المرور على مناطق خطرة.

ورحلة التوظيف تتكون من خمس خطوات في غاية الأهمية، أومن بضرورة أن تتعلمها كي يتسنى لك النجاح في توظيف الشخص الكفء.

هذه المحطات الخمس هي:

1 التخطيط:

من كانت بدايته محرقة كانت نهايته مشرقة، هكذا يقول الحكماء.

وأنا أيضا أؤكد أن من تعب في التخطيط لكل خطوة في مسألة التوظيف سيرتاح كثيرًا فيما بعد.

نعم يجب أن تخطط لكل خطوة من خطوات عملية التعيين جيدا، فتخطط للمقابلة الشخصية، للاختيار، لتحري صدق الشهادات المقدمة، وأخيرًا لاتخاذ قرار التعيين، ومن الأهمية أن تعرف هدفك من وراء توظيف شخص جديد، وعليك أن تكتب كل هذا وتقوم بإعداد خريطة أو قائمة للمراجعة حتى لا تفوتك فائتة. وتذكر أنك تحتاج لمعرفة الآتي:

أ- اختصاصات الوظيفة ومسئولياتها.

ب- متطلبات الوظيفة.

ج- نوعية الشخصية المطلوبة للوظيفة.

د- الدراسة والخبرة والمهارات المطلوبة للوظيفة.

هـ- الوقت المحدد لتوظيف الشخص الجديد.

و- الوقت المطلوب للمقابلة الشخصية.

ز- مكان المقابلة الشخصية.

ح- هل تحتاج لمساعدة شخص آخر؟ وهل يدرك هذا الشخص المكان والزمان وهل يعرف ما هو المتوقع والمطلوب منه؟.

ط- قم بإعداد قائمة بكل الأسئلة التي سوف تطرحها حتى تتجنب محاولة إيجاد سؤال بينما يتحدث المرشح إليك.

ك- قم بإعداد قائمة للتقييم لتكون بمثابة مرشد لك في عملية الاختيار النهائي، يمكنك أن تجعلها مقياسًا لك بحيث تقارن بواسطتها بين كل المرشحين، ويمكن أن تتضمن هذه القائمة أشياء مثل الانطباع الأول، المظهر، سلام اليد، الشخصية، الطموح، المعرفة، المهارات التعليم، الخبرة،... الخ.

احرص - في أثناء التخطيط - أن تراجع كل مصوغات التعين، وإن تبحث عن كل ما يحتاج إلى توضيح، وعندما تكون مستعدًا وتنتهي من عملية التخطيط، يمكنك الانتقال إلى الخطوة التالية في عملية التوظيف.

2 المقابلة الشخصية:

تتألف المقابلة الشخصية من أربع خطوات رئيسية نقدم لك هنا توضيحًا لكل منها:

أ- **الاستقبال:** قبل مقابلة الشخص المرشح، اهتم بتنظيم مكان المقابلة، يمكنك أن تجلس إلى جوار المرشح، أو في مواجهته في مقعد مريح، يمكنك أيضًا أن تجلس خلف مكتبك، فسوف يمنحك هذا قوة إلا أنه سوف يباعد بينك وبين المرشح، عندما تنتهي من إعداد المكان وتتأكد أن لديك كل ما تحتاجه في المقابلة، اذهب لمقابلة الشخص المطلوب في حجرة الانتظار راسمًا ابتسامة دافئة على وجهك، ألق التحية بقوة على المرشح مستخدمًا اسمه، ووجه إليه الشكر على الحضور لمقابلتك، سر إلى جانبه لتريه الطريق ثم عرفه بأي زميل آخر معك يحضر المقابلة، أخيرًا اطلب منه الجلوس.

يفضل بعض المدراء أن يبدوا جادين لدرجة أن يشبهوا «دراكولا»، فهم يعتقدون أن الضغط على المرشح يساعدهم على اكتشاف شخصيته الحقيقية وكيفية تعامله مع مثل هذه الضغوط. لكن لعله من سوء الحظ أن الأمر قد اختلط عليهم، فالمقابلة وحدها تمثل ضغطًا، فكيف يكون الحال إذا ما أضاف المدير لهذا الضغط؟!، بل ربما يؤدي هذا إلى عدم

تمكنه من الحصول على كل المعلومات التي يحتاجها، وربما يفقده ذلك مرشحًا جيدًا. فعلى أية حال، لن يرغب أحد في العمل لدى رئيس مخيف كهذا.

إن الفكرة الرئيسية من الاستقبال هي أن تساعد المرشح على الشعور بالراحة، والتخلص من توتره حتى ينصهر الجليد وتحدث الألفة بينكما، عليك بعد ذلك أن تعطيه فكرة عما سيدور بينكما في اللقاء وأيضًا مدته، إليك هذا المثال: «أحب يا مستر كيفين أن أبدأ بأن اعرف المزيد عنك، ثم أعطيك بعض المعلومات عن المؤسسة وبعد ذلك سوف نناقش الوظيفة ومتطلباتها، أخيرًا سوف أحاول أن أجيب على أي سؤال قد يدور بذهنك، وسوف تستغرق المقابلة حوالي ساعة». استعد بعد ذلك بأوراقك وقلمك أو إذا ما كان برفقتك شخص آخر يساعدك، اطلب منه تسجيل الملاحظات بينما تتحدث أنت مع المرشح.

ب- **توفير المعلومات:** لعله من المهم جدًا أن تتفهم أنه لا ينبغي عليك أن تستحوذ على الحديث لفترة طويلة، كما لا تحاول أن تذكر مزايا شركتك كثيرًا. فكل ما عليك هو أن تعطي للمرشح فكرة عن الشركة، ثم تنتقل سريعًا إلى الوظيفة المعروضة ومتطلباتها، مع مراعاة منح الوقت الكافي والفرصة للأسئلة وجمع المعلومات.

ج- **جمع المعلومات:** بالإشارة إلى مصوغات تعينه، ابدأ في توجيه أسئلة مفتوحة عن الشخص نفسه، وعندما تعطيه فرصة الحديث عن نفسه فإن ذلك سوف يساعد في بناء ثقته بنفسه مما يجعله أكثر استعدادًا للأسئلة المعقدة، استمع إليه ولا تقاطعه، شجعه على الحديث وأظهر اهتمامك، حرّك رأسك موافقًا ومؤيدًا واحتفظ بابتسامة على وجهك، وتذكر دائمًا أن يكون رد فعلك كلمات مثل «عظيم»، «رائع»، «أليس هذا صحيحًا؟»، واعلم أن تعبيرات وجهك وردود أفعالك يمكن أن تكون سببًا في نجاح المقابلة أو فشلها، فكما تحاول أنت أن تقرأه من خلال تعبيرات وجهه، يحاول هو الآخر قراءة أي تعبير يرتسم على وجهك، وتذكر أن تمنحه الوقت الكافي للإجابة عندما توجه إليه أي سؤال.

وجه إليه أسئلة لاكتشاف قدرته على القيادة.

مثال:

- كيف ستتعامل مع موظف جاء متأخرًا عن موعده؟
- ماذا ستفعل إذا ما تحداك موظف أمام الآخرين؟
- كيف ستعالج الموقف إذا ما سألك أحد الموظفين عن رأيك في مشاكله الشخصية؟

- كيف ستتعامل مع أحد العملاء إذا كان غاضبًا جدًا؟
- كيف ستعالج الهبوط في الميزانية؟

وجه إليه أسئلة لتعرف المزيد عن شخصيته:

مثال:

- ما هواياتك المفضلة؟
- ما آخر كتاب قرأته؟
- صف لي أفضل الرؤساء الذين عملت لديهم؟
- صف لي أسوأ الرؤساء الذين عملت لديهم؟
- ماذا كان يقول رئيسك عند تقييمك؟
- ما أكبر نجاح/ فشل لك في حياتك؟
- ما رأيك في الطريقة التي أدرتُ بها المقابلة الشخصية معك؟، احرص على أن تبقى حياديًا، هادئًا عندما توجه إليه أي سؤال واهتم بأي تعليقات غير ملائمة يذكرها عن عمله السابق. أحذر أيضًا عندما تجده لا يستطيع توضيح بعض الأشياء في مصوغات تعيينه مثل فجوات في التاريخ.

د- **النهاية:** عندما تنتهي من طرح كل أسئلتك والحصول على كل ما تحتاجه من معلومات عليك أن تفعل الآتي:

- أخبره بالخطوة التالية.
- أخبره إذا ما كان هناك مقابلة أخرى.
- أعلمه بموعد اتخاذ القرار.
- وجّه إليه الشكر ورافقه خارج مكتبك أو مكان اللقاء.

أما أنت، فعليك بعد انتهاء المقابلة أن تفعل الآتي:

قم بتسجيل كل شيء عن المقابلة في قائمة التقييم، سجل كل انطباعاتك عن المرشح منذ استقبلته وحتى انصرافه، إن استغراقك لبعض الوقت في كتابة أفكارك وانطباعاتك قد يكون أفضل شيء يساعدك في عملية الاختيار، إذا كنت قد استعنتَ بشخص آخر يساعدك، اطلب منه تسجيل رأيه في قائمة التقييم.

3 الاختيار:

عندما سأل «ج. س. بيني» عن كيفية اختياره لموظفيه، رد قائلاً: «إنني أدعوهم لتناول الإفطار وأقوم بتقديم البيض، فإذا ما بادر الشخص بإضافة الملح والفلفل إلى البيض قبل أن يتذوقه، فأنني لا أعرض عليه الوظيفة، ذلك أنه اتخذ قرارًا دون أن يجمع معلومات كافية». ربما يبالغ في هذا، لكن لديه وجهة نظر سليمة. إن اختيار المرشحين المتميزين لا يعني أنك قد منحتهم الوظيفة بالفعل، هل يبدو ذلك غريبًا؟، دعني إذن أوضح لك، فتعيين المرشح بعد أول مقابلة

كشراء الأسماك لأنها تبدو لذيذة وهي في الماء، صحيح أن الانطباعات الأولى هامة إلا أنها قد تكون مضللة، فعندما تقابل شخصًا للمرة الأولى قد تعتقد أنه إنسان عظيم، لكن عندما تقابله ثانية تكتشف أنه إنسان عادي وفي المرة الثالثة تجد أنه ليس مناسبًا بالمرة!، من هنا أصبح من الضروري أن تقابل المرشح أكثر من مرة.

الاختيار يعني إذن اختيار المرشحين المؤهلين لحضور المقابلة الثانية، وبعد المقابلة الثانية استخلص من المجموع الكلي اثنين أو ثلاثة فقط من المرشحين، وهؤلاء هم الذين ستقابلهم للمرة الثالثة وسوف تنتهي بأن تقوم بتوظيف أحدهم. هذا هو ما يطلق عليه «برايان تراسي» - مؤلف كتاب «الجانب النفسي للإنجاز»- «حكم الثلاثة»، عندما تنتهي من عملية الاختيار ومقابلة خلاصة المرشحين، من المفضل هنا أن تشرك فريقك معك ليدلوا بأفكارهم ورأيهم عن أفضل المرشحين للوظيفة، وعليك بعد ذلك أن تتخذ القرار مع الفريق ثم تنتقل للخطوة التالية.

4 مراجعة شهادة المؤهلات / التأكد من صدق المراجع:

يقول «بافلوف»: «تعلم، قارن، اجمع الحقائق» من سوء الحظ أن معظم المدراء يتغاضون عن مراجعة بيانات المرشح والتأكد من صدقها، فيكتفون بخطاب توصية فقط وعندما تسوء الأحوال ويصعب معالجتها فإنهم يتعجبون لماذا حدث هذا!، إن التأكد من صدق البيانات

- بالرجوع إلى مصادرها - يُعدُ خطوة بالغة الأهمية في عملية التوظيف، فقبل أن تقرر توظيف المرشح الذي وقع عليه اختيارك، عليك أن تحصل على كل البيانات التي تستطيع أن تحصل عليها سواء أكانت جيدة أو غير ذلك. إليك بعض الأسئلة التي يمكنك توجيهها إلى المصادر:

- هل عمل السيد «كيفين» لديكم؟ متى؟
- لماذا ترك العمل؟
- ما هو شعوركم نحو رحيله؟
- ماذا كانت وظيفته ومسئولياته؟
- ما نقاط ضعفه/ قوته؟
- هل كانت لديه عادات سيئة؟ أو صراعات شخصية؟
- كيف ساهم في إنجازات الشركة؟
- ماذا كنت شخصيًا تحب أو تكره في شخصيته؟

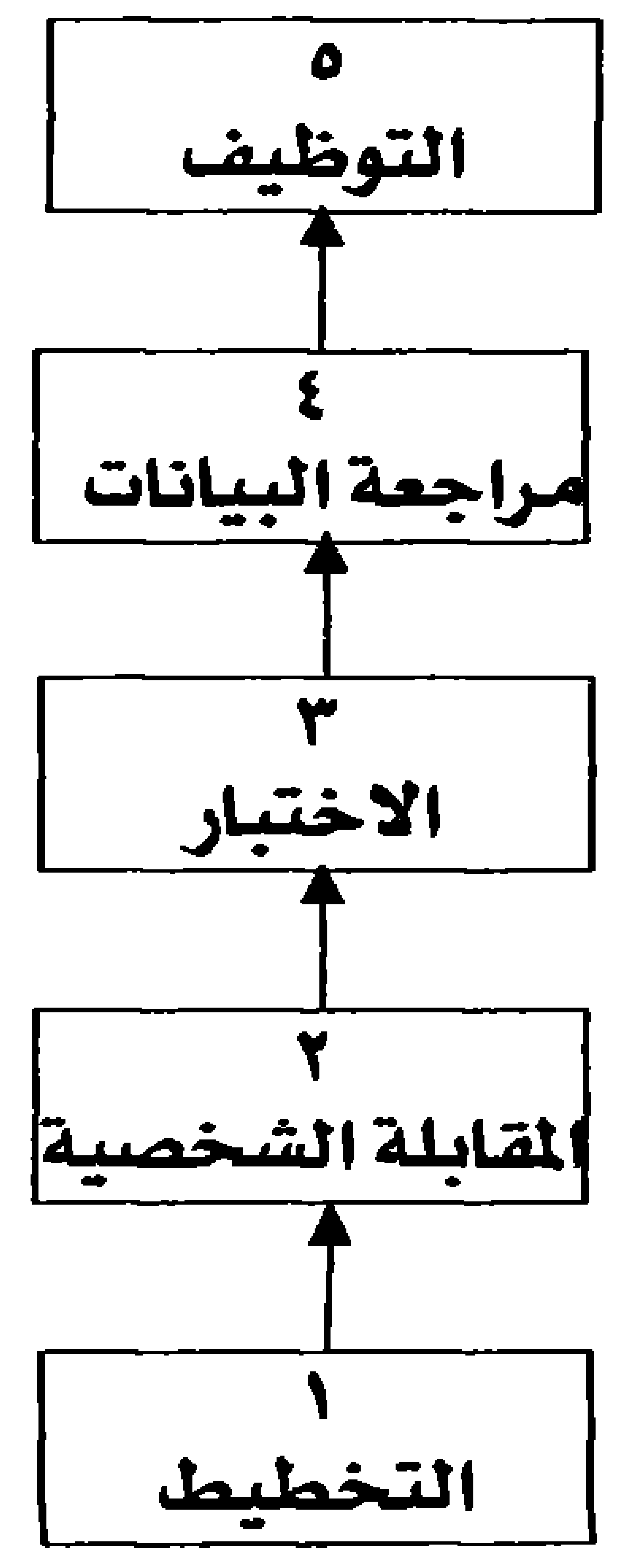
وعندما تفرغ من طرح كل الأسئلة السابقة، قم بتوجيه هذا السؤال الأخير:

- هل هناك شيء آخر ينبغي عليّ أن أعرفه؟

فهذا السؤال ذو النهاية المفتوحة قد يجعلك تحصل على معلومات أخرى هامة عن مرشحك، من المهم أيضًا أن تفحص شهاداته

ودبلوماته وتتأكد من صحتها، يمكنك كذلك أن تراجع سجله الائتماني عن طريق الاتصال بالمكتب المختص في منطقتك، أو عن طريق الاتصال بشركة بطاقات الائتمان .Credit Card Co.

5 التوظيف:



عندما تنتهي من الخطوات الأربع السابقة وبعد حصولك على تدعيم وتأييد فريقك، وجه إلى نفسك الأسئلة التالية:

- هل هذا المرشح هو أكثر الناس ملائمة للوظيفة؟

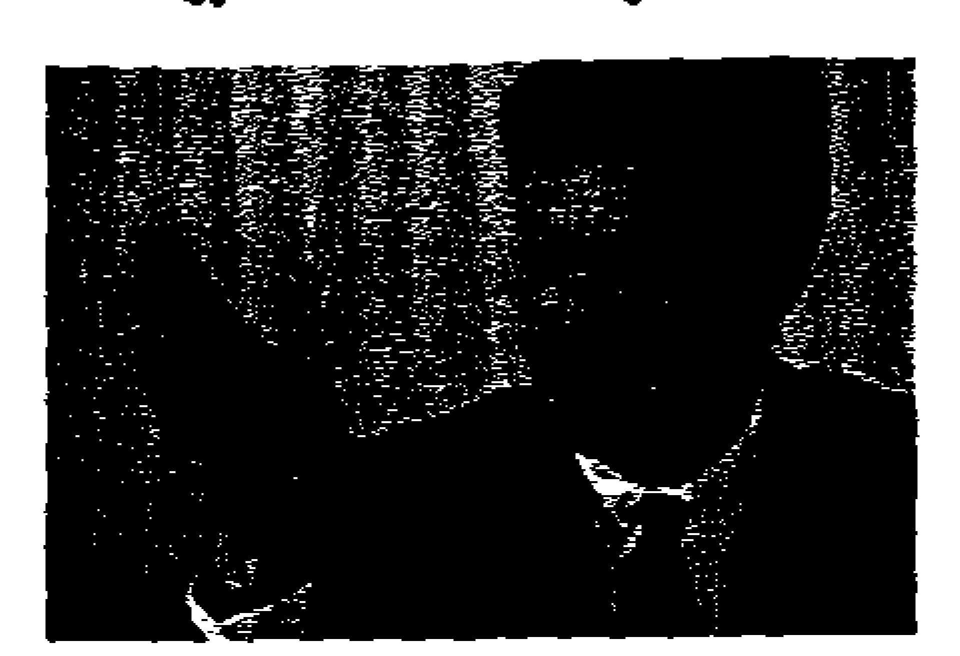
- هل هو ذلك النوع من الناس الذي سوف يستمر في العمل لدى الشركة مدة الخمس عشرة عامًا القادمة؟

- هل سيجعلني اشتري منه إذا عمل في المبيعات؟

- هل سيتوافق وينسجم مع الفريق؟

إذا وجدت أن كل الحقائق بالإضافة إلى شعورك الشخصي يخبرك أن ذلك هو الشخص المطلوب، اتصل به شخصيًا في الحال لتزف إليه الخبر السار.

عملية ما بعد التوظيف:



«إن التوظيف ليس نهاية البداية، بل هو بداية النهاية»

إبراهيم الفقي

إنك الآن تستحق التهنئة، فقد اتبعتَ كل الخطوات وبذلت الكثير من الجهد حتى استطعت أن توظف أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة التي تعرضها، ماذا بعد؟ هذا هو السؤال الذي يجيب عليه معظم المدراء قائلين: «حسنا، لقد تم منحه الوظيفة، عليه الآن أن يثبت وجوده، لقد منحناه الفرصة والبقية تقع على عاتقه»، ثم يتعجبون بعد ذلك عندما يستقيل هذا الموظف الجديد أو عندما يقررون فصله بعد مرور ستة أشهر فقط على تعيينه!، إنك بالطبع قد فعلت كل ما تستطيع حتى تجد هذا المرشح المتميز، ومع ذلك فلازالت تقع عليك مسئولية جديدة، هي أن تبدأ في مساعدة هذا العضو الجديد على فريقك لكي يثبت وجوده فعلاً في مؤسستك، في الواقع، سوف تحتاج لخوض عملية جديدة أطلق عليها «عملية ما بعد التوظيف» وهي تتكون من أربع خطوات رئيسية:

1 تقديم العرض:

يبذل بعض المدراء الكثير من الجهد من أجل توظيف مرشح متميز دون أن يعرف ما هو راتبه وما هو مستقبل وظيفته، فتكون نتيجة ذلك

أنهم يفقدون هذا المرشح بعد توظيفه، إنه لمن العار حقًا أن تبذل كل هذا الجهد ثم تفقد مثل هذا المرشح المتميز بسبب عرض غير مناسب أو مغرٍ، لذلك فمن الأهمية أن تناقش معه أمر الراتب وتوقعات الفائدة أثناء المقابلة الشخصية لتتفقا عليها حتى لا تحدث مفاجآت غير سارة بعد ذلك، سجّل عرضك كتابة مع مراعاة ذكر الآتي:

أ- عبارة قصيرة للترحيب بالمرشح المختار كعضو جديد في فريقك.

ب- لقب وظيفته.

ج- يوم وتاريخ التوظيف.

د- اسم رئيسه المباشر.

هـ- راتبه الشهري.

و- دفتر فوائده، إذا كان متاحًا.

ز- حقوق العطلات.

ح- مدة العمل تحت الاختبار.

ط- توقعات الطرفين.

إنه لمن المهم للغاية ذكر إذا ما كان هناك فترة للاختبار وكذلك ذكر متى تنتهي، كما أنه من المهم أيضًا أن يُوقّع المرشح على العرض، بعدها تعطيه صورة ليحتفظ بها في ملفاته، أرفق صورة لوصف وظيفته وكل صيغ التأمين أو الضرائب المطلوبة لقسم الحسابات.

2 التكيف و الملاءمة والتوجيه:

ابدأ بتعريف الموظف الجديد بكل زملائه في فريقك وذلك في أول يوم عمل له في الشركة، ثم قم بجولة معه حتى يتعرف على المؤسسة أو دع شخصًا آخر يقوم بذلك بدلاً منك، احرص على تزويده بكل المعلومات التي يحتاجها حتى يتعرف على المؤسسة بشكل أفضل، فترة التكيف هذه تختلف من شركة إلى أخرى فهي في بعض الشركات قد لا تزيد عن أسبوع واحد بينما تصل في شركات أخرى لفترة تزيد على العام الكامل، هذا بالإضافة إلى أنها تعتمد على الموظف نفسه ومدى سرعة استيعابه وتعلمه للمهام المطلوبة في الوظيفة، من الأفضل ألا تدع الموظف الجديد يتحمل كل العمل بمفرده إلا عندما تشعر أنه على أتم الاستعداد لأداء عمله دون مساعدة، احرص كذلك على أن تكون معه من أول يوم له في العمل، أو فوّض أحد مرؤوسيك - من ذوي الخبرة - ليتحمل هذه المسئولية نيابة عنك.

3 التدريب والتمرين:

إن التدريب والتمرين عملية مستمرة ودائمة يجب إرساء قواعدها من البداية، فتدريب الموظف الجديد بدءًا من أول يوم عمل له سوف يمنحه مزيدًا من الثقة بالنفس، كما أنه سوف يعلمه كيف يؤدي مهامه بأفضل ما يكون، وعملية التدريب هذه يمكن أن تقوم بها أنت بنفسك، أو بواسطة المشرف، أو بواسطة أحد مرؤوسيك من ذوي الخبرة والحنكة.

4 التقييم:

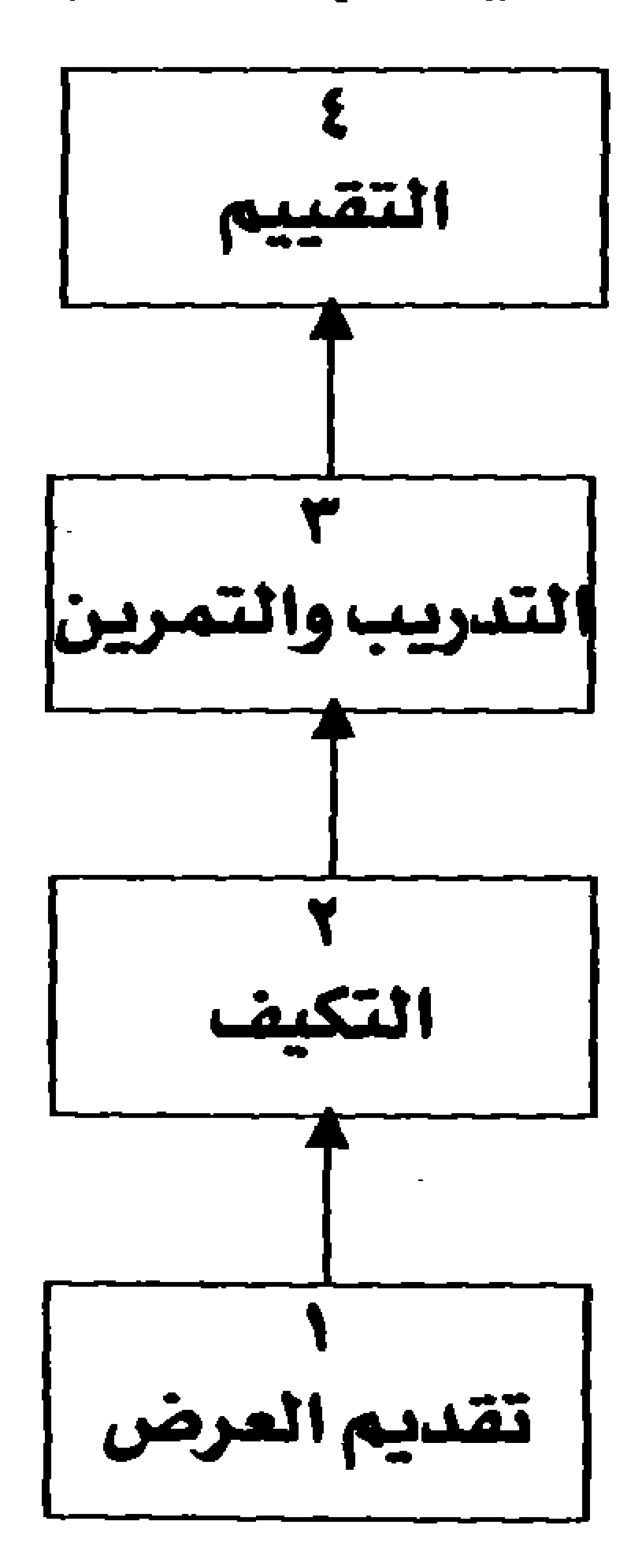
إن التقييم أداة ممتازة للاتصال الجيد، بعض الشركات تقوم بتقييم موظفيها الجدد بعد شهر واحد، ثم بعد ثلاثة أشهر، ستة أشهر، ثم يقومون بعد ذلك بتقييم سنوي روتيني.

أما أنا فأقيم الموظفين الجدد كل يوم!، ربما تتعجب من ذلك وتعتقد أن ذلك يحتاج منك وقتًا وتفرغًا. لكن الحقيقة هي أن الموظف الجديد قد يتسبب في أضرار بالغة إذا لم يتلق أي تغذية استرجاعية «Feedback» لمدة شهر كامل!، فعليك أن تقوم بتصحيح مساره بسرعة حتى يعدل من أدائه بشكل يومي، لذلك فقد كانت الإستراتيجية التي أتبعها هي أن أتابع تقدم الموظف الجديد يوميًا، وأساعده على التغيير، ثم نعقد جلسة سويًا مرة كل أسبوع للتقييم الكامل والتعديل، وكنت أستمر في ذلك لمدة ثلاثة أشهر، بعدها أقرر إذا ما كان يتقدم بالفعل وعندئذ أجعل اجتماعنا كل أسبوعين بدلاً من كل أسبوع، ثم كل شهر، وكان لدى كل موظف في مؤسستي تقرير لتقييمه، يضعه رئيسه المباشر ويُصدّق عليه رئيس القسم ثم أنا، قد تعتقد أنني أبالغ، لكن الحقيقة هي أنك إذا تركت مرؤوسيك دون أي تقييم فقد ينتهي بك الأمر إلى إصدار قرار فصلهم لتعود مرة أخرى لعملية التوظيف!، اعلم أن مرؤوسيك هم أفضل من يعاونك والطريقة الوحيدة لفهمهم ومعرفة احتياجاتهم هي الاتصال بهم بشكل منتظم،

ومساعدتهم على تحسين أدائهم، وكل هذا يمكن تحقيقه من خلال عملية التقييم.

إن متابعة الاستمرار في عملية ما بعد التوظيف من شأنه أن يساعد الموظف الجديد على الانتهاء من فترة التكيف بسرعة. و يرفع من تقديره لذاته ويزيد من ثقته بنفسه، كما يجعله خبيرًا بما ينبغي عليه أن يفعل، وما ينبغي عليه أن يتجنب، إن ذلك سيعود عليك وعلى مؤسستك بالنفع العظيم بينما سيشعر الموظف الجديد أنه بالفعل في المكان الصحيح.

عملية ما بعد التوظيف



المحاذير العشرون
عند تعيين الموظفين الجدد



«إن كل إنسان ناضج قد ذاق الفشل لكن الفشل المتكرر، لا يعد ضمانًا لتحقيق النجاح العظيم»..

قول مجهول المصدر

١- لا تجر أي مقابلة شخصية إذا لم تكن على أتم الاستعداد لذلك.

٢- لا تسمح بأي مقاطعات أثناء إجراء المقابلة الشخصية.

٣- لا تحكم على المرشح من المظهر، فالمظاهر قد تكون خادعة.

٤- لا تصدر حكمك في بداية المقابلة الشخصية.

٥- لا تقم بتوظيف مرشح متميز في الوظيفة الخطأ.

٦- لا تهمل مصوغات التعيين المكتوبة بخط اليد، امنحها الفرصة.

٧- لا تخش المرشحين العاطلين عن العمل.

٨- لا تستحوذ على الحديث، فهذه المقابلة ليست من أجلك أنت.

٩- لا توجه أسئلة تبدأ بـ «لماذا» فقد تتلقى استجابة دفاعية.

١٠- لا تتطرق للحديث عن أمور حساسة مثل الجنس، الدين، السلالة... الخ.

١١- لا تصدر وعودًا بأي شيء.

١٢- لا تعط آمالاً كاذبة.

١٣- لا تكن متلهفًا لتوظيف أي شخص.

١٤- لا تتعجل في اتخاذ قرار التوظيف.

١٥- لا تقم بتوظيف أي مرشح دون تأييد فريقك.

١٦- لا تقم بتوظيف أي مرشح دون مراجعة بياناته والتأكد من صدقها.

١٧- لا تطل مدة المقابلة الشخصية دون إذن من المرشح بذلك.

١٨- لا تمنح الوظيفة لأي أحد بناءًا على شعورك الشخصي فقط.

١٩- لا تمنح الوظيفة لأي أحد بناء على الحقائق فقط.

٢٠- لا تفقد مرشحًا ممتازًا بسبب عرض غير مغر أو مناسب.

***

الفصل.. أمر متفق عليه من البداية:

«إنهم هنا يشنقون الرجل أولاً ثم يختبرونه بعد ذلك»..

موليير

هل قمت بفصل موظف ما مؤخرًا؟ إذا أجبت بـ«نعم»، فدعني أسألك: «وماذا كان شعورك نحو ذلك؟»، أنني لم أقابل مديرًا قط أجاب على هذا السؤال قائلاً: «نعم، شعرت بالسعادة لذلك»، فدائمًا ما أتلقى إجابات كالآتي: «لقد شعرت بالذنب» أو «كنت متألمًا لأجله» أو «كان من الصعب عليّ فصله» أو «لم أستطع النوم في ذلك اليوم»، وقد يرفض بعض المدراء القيام بعملية الفصل، ويطلبون من شخص آخر أن يقوم بها نيابة عنهم، ومهما كنتَ ماهرًا في تأدية عملية الفصل، فإنك لن تشعر أبدًا بالراحة تجاه ذلك، فهي دائمًا ما تترك أثرًا سلبيًا في نفوس الناس، فكلمات جورج اليوت[1] صادقة في قولها: «إن في كل رحيل، صورة للموت» لكن في بعض الأحيان يكون من الضروري التخلص من التفاحة الفاسدة حتى لا نفسد باقي التفاح، في واقع الأمر، فإن عملية الفصل تعد جزءًا هامًا من وظيفة المدير، فإذا لم يستطع أن يقوم بها فلا ينبغي عليه أن يقوم بعملية التوظيف أيضًا، أو على الأقل لا ينبغي أن يُمنح منصب المدير أصلاً، فالفصل مهارة مثل أي مهارة أخرى، يمكن تدريسها، تعلمها، إتقانها، حتى تصبح أمرًا هينًا على الجميع.

---

(١) جورج اليوت سيدة وليست رجلاً ولكن اتخذت اسم رجل لتشتهر به وهي روائية.

«إن الأمـر لـيس منتهيًـا حتـى يعتبر منتهيًا»

فوجي

قبل أن تتخذ قرار فصل أي موظف، امنح نفسك دقيقة وحاول أن تجيب على الأسئلة التالية:

- هل أمامي خيارات أخرى؟
- هل يمكنني الاحتفاظ به عن طريق نقله إلى قسم آخر؟
- هل يمكن منحه فرصة أخرى؟
- هل فعلت كل ما أستطيع ـ بأمانة ـ حتى أساعده على النجاح؟
- هل قمت بتدريبه جيدًا بالفعل؟
- هل لدى كل الحقائق؟
- هل أنا متعجل بشأن هذا القرار؟

إذا كانت إجابتك بـ «نعم» على كل الأسئلة، فعليك أن تفصله فعلاً.

وجّه إلى نفسك الآن الأسئلة الآتية:

- متى أقوم بذلك؟
- هل أنا مستعد بالملف كاملاً؟
- هل لديّ شخص آخر يحل محله؟

استعد بعد ذلك وقم بالتخطيط من أجل عملية فصل ناجحة.

عملية الفصل:



«لابـد وأن أكـون قاسـيًا، فقـط حتى أكون حنونًا»..

<u>وليام شكسبير</u>

دُهش «رون» - المدير العام لفندق صغير - وقال «ماذا؟، عملية الفصل؟، لابد وأنك تمزح معي، هل تعتقد أنني سوف أضيع حتى دقيقة واحدة من وقتي من أجل أن ألقي بتفاحة فاسدة خارج سلتي؟» فسألته: «ماذا تفعل إذن في العادة؟» فرد قائلاً: «استدعي الشخص المطلوب إلى مكتبي وأخبره بأنه مفصول، هذا هو النظام الذي أتبعه وهو نظام مباشر جدًا فأنا لا أعمل سوى مع الأفضل» فعدت وسألته ثانية:«ما هو معدل الدوران الوظيفي؟»، فأجابني: «لا أعرف على وجه التحديد، لكنه حوالي ٥٥٪ وهذا هو متوسط المعدل في صناعة الفنادق».

إنه لم يعرف معدل الدوران الوظيفي في مؤسسته ولكن يعرف متوسط المعدل في الصناعة بأكملها، في الواقع لقد أراد أن يغطي معدله المرتفع عن طريق تأييد موقفه، وإلقاء اللوم على الصناعة بأكملها.

إن الفصل متضمن في وظيفة المدير، ومع ذلك لابد من تعلمه وإتقانه مثل أي مهارة إدارية أخرى، لذا دعني أقدم لك عملية الفصل والتي تتألف من أربع خطوات رئيسية:

1 مقابلة ومذكرة للمتابعة:

يقول «فرانسيس بيكون»: «إنني أعتبر كل إنسان مدين لمهنته» في هذه الخطوة، قابل الموظف في مكتبك، وأعطه تقييمًا كاملاً وأخبره برأيك في أدائه، تأكد من أنه يفهم تقييمك له جيدًا، وامنحه فرصة للتعبير عن وجهة نظره، ثم قم بوضع خطة عمل وأخبره بما تتوقعه منه، احرص على أن تكون مباشرًا في حديثك معه واجعله يدرك عاقبة الأمور إذا لم يتغير، عقب الاجتماع به أرسل مذكرة مكتوبة وقم بعد ذلك بمتابعته عن قرب دون التشاحن معه، أشعره أنك بجانبه لتساعده على النجاح.

2 لفت نظر أول واجتماع للمتابعة:

إذا لم يتحسن أداء الموظف أو إذا لم يتغير سلوكه، أرسل إليه لفت نظر عن سوء أدائه، ثم قابله في مكتبك، كن أكثر وضوحًا معه وحدد له إطارًا زمنيًا ليغيّر من تصرفاته وأفعاله.

3 لفت نظر ثان وفرصة للتدبر:

إذا كان الموظف مُصرًا على موقفه وأصبح صعب المراس ولم يُحسن من أدائه أو سلوكه، وجّه إليه لفت نظر ثان وأخير، ثم قابله مرة أخرى، على أن يكون يوم الخميس وأخبره أين يقف وامنحه يوم الأحد إجازة ليفكر ماذا يريد، وبذلك تكون قد منحته ثلاثة أيام لأن الجمعة والسبت عطلة رسمية.

عندما طبقتُ هذه الطريقة كانت النتيجة أنه في ٩٠٪ من الحالات كان الموظف يأتي يوم الاثنين مقدمًا استقالته، أما العشرة في المائة

الأخرى فقد أعادوا التفكير وقاموا ببعض التعديلات، إلا أنهم عادوا لمثل ما كانوا عليه بعد فترة وجيزة، فاضطررنا لفصلهم نهائيًا.

4 اليوم الأخير:

ذلك هو اليوم الذي تواجه فيه الموظف وتخبره بنبأ فصله، وحتى تجعل الأمر سهلاً عليه وعيك، فتأكد من أنك مستعد بالآتي:

أ- ملف الموظف بالكامل متضمنًا كل تقارير تقييمه ومذكرات لفت النظر التي تلقاها.

ب- آخر شيك له مع كل مستحقاته المالية مثل الأجر المدفوع أثناء الأجازات، والمزايا المستحقة وأخطار الـ ١٥ يوم الأخيرة ويعتمد كل هذا بالطبع على عدد سنوات خدمته في المؤسسة، وعلى سياسة الشركة وحقوق الموظف القانونية.

قم باستدعاء الموظف المطلوب إلى مكتبك، وافصله بسرعة مع مراعاة أن تكون لطيفًا معه، فأنت تعلم بالطبع أن الفصل أمر ليس بالهين، لذلك لا تضع الوقت في الحديث عن أمور لا تتعلق بالموضوع، وقد اعتدت في مثل هذه المواقف أن أقول «جيم لا اعتقد أن هذه الوظيفة تناسبك وأننا عندما ندعك تترك العمل، فإننا نساعدك فعلاً لتجد وظيفة أخرى تستطيع فيها أن تستغل مواهبك» انتقل بعد ذلك إلى الأخبار السعيدة فأقول «إليك راتبك لمدة أسبوعين مع أجر العطلات بالإضافة إلى أجر أسبوعين آخرين» ثم انظر إليه في عينيه

وأقول: «أتمنى لك حظًا موفقًا» ثم أرافقه إلى الباب، هكذا ينبغي على المدير أن يؤدي الأمر بسرعة وبشكل مباشر.

أمامك خيار هام يمكنك اللجوء إليه قبل فصل الموظف وهو أن تخبره بموقفك وتطلب منه أن يقدم استقالته، وفرصة تقديم الاستقالة هذه تعطيه الشعور بالتحكم لأنه هو الذي اتخذ القرار وليس أنت، عندما يقدم الموظف استقالته بالفعل، أعطه خطاب توصية، لكن دون أي مبالغة.

المقابلة الشخصية الأخيرة: والهدف من هذه المقابلة هو منح الموظف كل الفرص الممكنة ففيها يمكن له أن يقابل رئيس أو صاحب الشركة ويخبره بوجهة نظره في الموقف بأكمله، من خلال خبرتي وجدت أن المقابلة الشخصية الأخيرة تعد فكرة عظيمة لأسباب عديدة، ومنعها فائدتان رئيسيتان أود الإشارة إليهما هنا:

عملية الفصل

عملية الفصل
٤ اليوم الأخير
↑
٣ لفت نظر ثان وفرصة للتدبر
↑
٢ لفت نظر أول واجتماع للمتابعة
↑
١ المقابلة ومذكرة للمتابعة

١ - أنها قد تحفظ للموظف وظيفته إذا ما وجد رئيس مجلس الإدارة أن هناك نوعًا من الظلم وقع على هذا الشخص.

٢ - أنها تعلم مسئولي الإدارة أن يحسّنوا من أنفسهم وأن يتجنبون مشكلات محددة.

المحاذير العشرة عند فصل أي موظف:



«لا تفصل أحدًا أبدًا في نوبة غضب، فقد وجدتُ أنني عندما أكون حانقًا بسبب شيء ما، فأنني انتظر لمدة أربع وعشرين ساعة ومع أنني قد أكون لازلت غاضبًا، إلا أن تنفيذ القرار حينئذ يأتي بشكل أكثر سهولة وفاعلية».

فرانك باكنا

إليك هنا عشرة محاذير عليك تجنبها عند فصل شخص ما:

١- لا تقم بذلك دون سجلات أو تقارير.

٢- لا تقم بذلك دون موافقة الإدارة.

٣- لا تقم بذلك على أساس أسباب شخصية.

٤- لا توجّه النقد.

٥- لا تصبح عاطفيًا.

٦- لا تستغرق الكثير من الوقت للانتهاء من الأمر.

٧- لا تتحدث كثيرًا.

٨- لا تتعجل الأمر.

٩- لا تنتظر كثيرًا، فالناس يصبحون أكثر ألفة مع الوقت.

١٠- لا تحتفظ بموظف سلبي بعد استقالته.

الآن فكر في ذلك:

إذا ما قام المدير بفصل موظف ما بسبب أدائه الضعيف، فمن هو الذي تعوزه الكفاءة: الموظف أم المدير؟

كيف تعرف أن الضوء مسلط عليك؟:

«إنــــك إن لم تــــستطع أن تجد الحقيقة أينما تكون، فأين تتوقع أن تجدها إذن؟»

دوجن

١ - عندما يزداد انتقاد رئيسك لعملك.

٢- عندما تتلقى مذكرات عن أدائك السيئ.

٣- عندما لا يستعين بك رئيسك في المشروعات الهامة.

٤- عندما تتوقف عن تلقي تغذية استرجاعية إيجابية.

٥- عندما لا يسألك أحد عن رأيك.

٦- عندما يحصل أقرانك على ترقية دون أن تحصل أنت عليها.

٧- عندما تقرر الشركة أن تخفض الرواتب ويخصم الحد الأقصى من راتبك.

٨- عندما يكون راتبك أعلى بكثير من الآخرين، فإن أعلى الناس راتبًا هم الذين يفصلون أولاً.

فإذا ما شعرت بأي من المؤشرات السابقة فقد تكون إنذارًا كاذبًا، أما إذا تلقيت بعضًا منها، فعليك أن تستعد، فالضوء مسلّط عليك، ابحث عن وظيفة أخرى بسرعة، فمن الأفضل أن تستقيل على أن تفصل.

إنك الآن تعلم كل ما تحتاجه عن التوظيف والفصل، تذكر أن الوقاية أفضل من العلاج، فكن حريصًا جدًا عندما تقوم بتوظيف أي أحد، امنح نفسك الوقت للتحري، وسؤال فريقك، وجمع المعلومات وعليك - بالإضافة إلى هذا - أن تثق في حدسك، وإذا ما قررت أن تفصل موظف ما، فافعل ذلك بأمانة، فكما قال «بنيامين فرانكلين» ذات مرة: «إن العدالة هي الحقيقة في حيز التنفيذ».

اجعل التوظيف هدفك، حاول أن تتقنه تمامًا كما يتقن الفائز بالميدالية الذهبية في الأولمبياد رياضته، اقرأ المزيد من الكتب، استمع إلى المزيد من الشرائط، احضر المزيد من الندوات، افعل كل ما في وسعك لأن الناس هم أفضل ما تملك، ابدأ اليوم وعاهد نفسك ولا تتوقف.

* * *

رسالة من صديق

مـــن اليـــوم

لاحظ أفكارك قبل أن تتحول إلى تركيز،

لاحظ تركيزك قبل أن يتحول إلى إحساس،

لاحظ إحساسك قبل أن يتحول إلى سلوك،

لاحظ سلوكك قبل أن يتحول إلى نتائج،

لاحظ نتائجك قبل أن تحدد مصيرك.

أنت لست العنوان الذي أعطيته لنفسك

أو أعطاه لك الآخرون،

أنت لست اكتئاب أو قلق أو إحباط

أو توتر أو فشل،

أنت لست سنك أو وزنك أو شكلك

أو حجمك أو لونك،

أنت لست الماضي ولا الحاضر ولا المستقبل.

أنت أفضل مخلوق خلقه الله عز وجل،

فلو كان أي إنسان في الدنيا حقق أي شيء،

يمكنك أنت أيضا أن تحققه بل وتتفوق عليه بإذن الله تعالى.

وتذكر دائما أن: الليل هو بداية النهار،

والشتاء هو بداية الصيف، والألم هو بداية الراحة،

والتحديات هي بداية الخير،

والتفاؤل بالخير هو بداية القوة الذاتية.

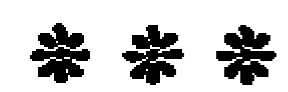
لذلك عش كل لحظة وكأنها آخر لحظة في حياتك،

عش بحبك لله عز وجل،

عش بالتطبع بأخلاق الرسول عليه الصلاة والسلام،

عش بالأمل، عش بالكفاح، عش بالصبر،

عش بالحب، وقدر قيمة الحياة.



الدكتور إبراهيم الفقي

- مؤسس ورئيس مجلس إدارة المركز الكندي للتنمية البشرية (CTCHD) .
- مؤسس ورئيس مجلس إدارة المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية . (CTCNLP)
- مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة كيوبس العالمية . (CIS)
- دكتور في علم الميتافيزيقا من جامعة لوس أنجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية
- د. إبراهيم الفقي هو المؤلف لعلم Neuro Conditioning Dynamics (NDC) .
- مؤسس علم قوة الطاقة البشرية Power Human Energy (PHE) .
- متخصص ومدرس متقدم في التنويم بالإيحاء من المؤسسة الأمريكية للتنويم بالإيحاء والأكاديمية الأمريكية للتنويم بالإيحاء والمعهد الأمريكي بنيويورك في التنويم بالإيحاء والمؤسسة الكندية للتنويم بالإيحاء .
- مدرب معتمد في البرمجة اللغوية العصبية من المؤسسة الأمريكية للبرمجة اللغوية العصبية .
- مدرس معتمد للعلاج بخط الحياة Time Line Therapy
- مدرب معتمد في الذاكرة من المعهد الأمريكي للذاكرة بنيويورك .
- مدرب معتمد للتنمية البشرية من حكومة كيبيك بكندا للشركات والمؤسسات .
- مدرب ريكي من Ricki Usui & Karma & Ligherian بكندا .

- حاصل على مرتبة الشرف الأولى في السلوك البشري من المؤسسة الأمريكية للفنادق .
- حاصل على مرتبة الشرف الأولى في الإدارة والمبيعات والتسويق من المؤسسة الأمريكية للفنادق .
- حاصل علي ٢٣ دبلوم وثلاث من أعلى التخصصات في علم النفس والإدارة والمبيعات والتسويق والتنمية البشرية .
- شغل منصب المدير العام لعدة فنادق خمسة نجوم في مونتريال- كندا .
- له عدة مؤلفات ترجمت على ثلاث لغات) الإنجليزية – الفرنسية – العربية) حققت مبيعات لأكثر من مليون نسخة في العالم.
- درب أكثر من ٦٠٠ ألف شخص في محاضراته حول العالم وهو يحاضر ويدرب بثلاث لغات (الإنجليزية – الفرنسية – العربية).
- بطل مصر السابق في تنس الطاولة وقد مثل مصر في بطولة العالم في ألمانيا الغربية عام ١٩٦٩.

ماذا يقول الناس
عن الدكتور إبراهيم الفقى

- «د. الفقى يعتبر هدية من الله لمساعدة البشرية جمعاء»

كريم سليمان - مدير مالي - الكشافة الإسلامية الجزائرية - الجزائر

- «قمة فى العلم والروعة والإبداع .. ود. الفقى أكبر مما كنا نتصور والعطاء قد انتقل به للسخاء»

غنيم عبد الرحمن نايف عبد الرحمن الهاجري

قطاع الإعلام الخارجي - الكويت

- «د. الفقى محاضر رائع يؤمن بما يقول فيصل إلى عقولنا وقلوبنا مباشرة»

إيمان صبري عثمان - مديرة مدرسة الواحة للغات بالمقطم - القاهرة- جمهورية مصر العربية

- «د.الفقى عالم كبير وأستاذ جيل مهما تحدثنا عنه فهو يستحق الكثير من التقدير»

حسن على كيال - الخطوط الجوية السعودية - جدة - المملكة العربية السعودية

- د. الفقى طاقة فكرية، ونفسية، وخلقية، وروحانية متجددة فواحة بحسن الإلقاء وروحه مرحة»

ندى على عبد الله غلوم - مدرسة - البحرين

- «نقطة تحول في حياة كل إنسان يرغب أن يكون متميزا .. ود. إبراهيم الفقى حضور قوى وأسلوب فريد وأب حنون»

كمال محمد عمارة – رئيس الموارد البشرية والشؤون الإدارية – دبي – الإمارات العربية المتحدة

- «د. الفقى من أقوى المحاضرين فى العالم وفقه الله لما فيه رضاه»

حمد بن حمود بن سليمان الفافرى – رئيس قسم الأنشطة – جامعة الملك قابوس – مسقط – سلطنة عمان

- «أعطاني د. الفقى خبرة عشرين عاما فى مكان واحد .. فهو محاضر رائع يدخل العقل والقلب»

ريبوار محمد أمين رشيد – إمام وخطيب وطالب ماجستير في أصول الدين – العراق

- «د. الفقي محاضر عالمي لا توفيه الكلمات حقه»

أحمد على محمد سعيد – مهندس – أمستردام – هولندا

- «لم أكن متوقعا هذا الكم من المعلومات و المهارات التي أتقنتها .. ود.الفقى متمكن ومحترف جدا بدرجة تفوق التصور»

محمد أحمد العطن – مهندس – شركة النيل للكاوتشوك والبلاستيك – الإسكندرية

- «د. إبراهيم الفقى هدية من الله سبحانه وتعالى»

سامي غطاس – طبيب – تونس

بيان بإصدارات
دار أجيال الخاصة بالتنمية البشرية

م	اسم الكتاب	المؤلف
١	قوة التفكير	د. إبراهيم الفقي
٢	سيطر على حياتك	د. إبراهيم الفقي
٣	القيادة في الإسلام	د. محمد فتحي
٤	كيف تبدأ	د. محمد فتحي
٥	أنت لها	د. محمد فتحي
٦	البوصلة	د. محمد فتحي
٧	النجاح لعبة	د. محمد فتحي
٨	مذاق النجاح	د. محمد فتحي
٩	انشر كتابك بنفسك	رءوف شبايك
١٠	٢٥ قصة نجاح	رءوف شبايك
١١	فن الحرب (مُترجم)	صن توزو - ترجمة رءوف شبايك
١٢	إلى حبيبين	كريم الشاذلي
١٣	جرعات من الحب	كريم الشاذلي
١٤	الشخصية الساحرة	كريم الشاذلي
١٥	الآن أنت أب	كريم الشاذلي
١٦	امرأة من طراز خاص	كريم الشاذلي
١٧	قرع على بوابة المجد	كريم الشاذلي
١٨	صالح نفسك	د. محمد أبو فرحة
١٩	أفكار صغيرة لحياة كبيرة	كريم الشاذلي
٢٠	لولا وجود الحب	حسام مصطفى إبراهيم
٢١	أسطورة الحب	كريم الشاذلي
٢٢	القراءة السريعة	محمود شعبان
٢٣	سحر القيادة	د. إبراهيم الفقي

الفهرس

إدارة الاجتماعات

التوظيف

(الشخص المناسب في المكان المناسب)

***

العمل الجماعي

- كيف تبني وتدير فريق عمل ناجح.!؟
- كيف تدير اجتماعاتك بشكل فعال.!؟
- تعلم فن التفويض واستمتع بوقتك.

Designed By Ayman Alzeeny



طبعة خاصة بـ



علم ومعرفة
سوق الزعفران - أمام جامعة عين شمس
0106157974 - 24865400